

第2【事業の状況】

1【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

当社グループの経営方針、経営環境及び対処すべき課題等は、次のとおりであります。なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものであり、既知及び未知のリスクや不確実性及びその他の要素を内包するものです。「3 事業等のリスク」などに記載された事項及びその他の要素によって、当社の実際の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況が、こうした将来に関する記述とは大きく異なる可能性があります。

<企業理念>

KOBELCOグループの現在のグループ企業理念は、2020年に制定したものであります。2017年に公表した品質事案を契機に、閉鎖的だった企業風土を変えるべく、「我々は何者なのか」「何を目指していくのか」をあらためて見つめ直し、企業理念を明文化するプロジェクトを実施しました。その際重視したのは、ボトムアップでつくり上げるという制定プロセスであります。経営層や特定のメンバーだけでなく、各職場において実施している「語り合う場」等での議論を通じ、グループ社員一人ひとりが考える機会を設けるとともに、そこからグループ社員の思いを抽出したうえで約1年をかけて制定しました。

グループ企業理念は、いわゆるビジョンやミッションにあたる「KOBELCOが実現したい未来」「KOBELCOの使命・存在意義」に、共有すべき価値観や行動規範である「KOBELCOの3つの約束」「KOBELCOの6つの誓い」を加えた4つの要素で構成されております。

「KOBELCOが実現したい未来」には、「未永く安全・安心に使える技術・製品・サービスを提供していくことに加え、社会に新しい価値を提供し、今を、そして、未来をより良いものにしよう」という、創業当時から脈々と受け継がれる精神が込められております。

また、「KOBELCOの使命・存在意義」は、社会のニーズに向き合う中で培ってきた多様な人材・事業・技術のかけ算により、KOBELCOならではの社会課題の解決に挑みつづけるという「あるべき姿」そのものであります。

当社グループは、グループ社員が一丸となって制定したグループ企業理念を胸に「安全・安心で豊かな暮らしの中で、今と未来の人々が夢や希望を叶えられる世界。」の実現を目指してまいります。

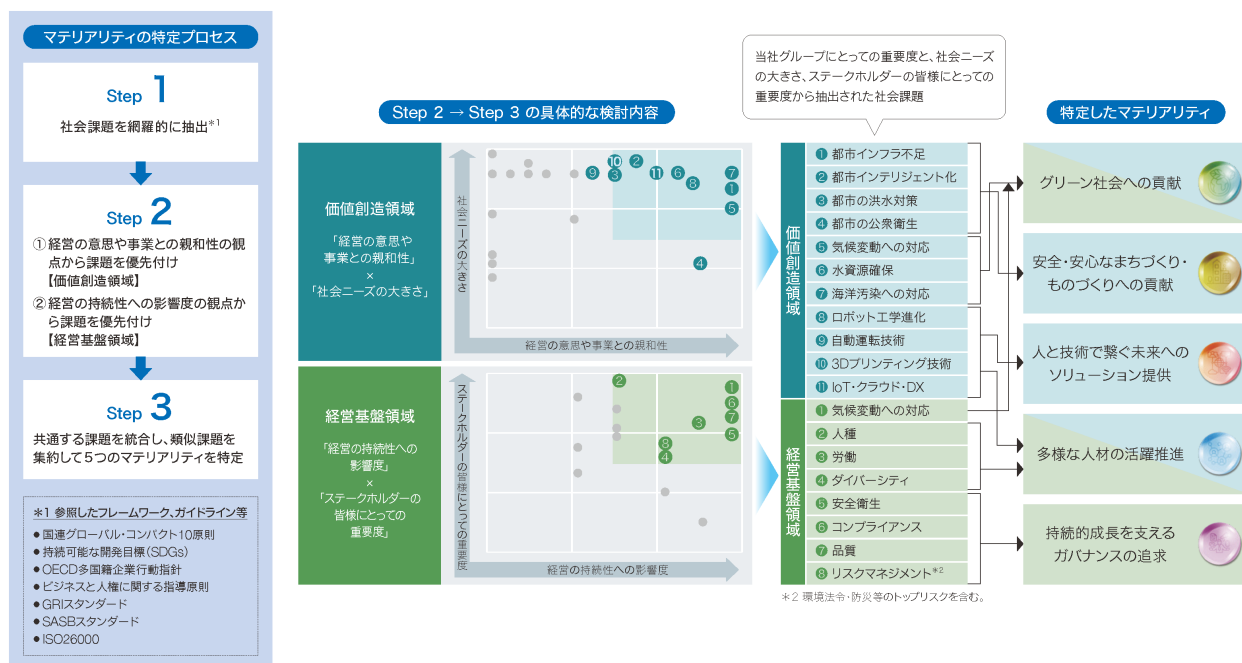
グループ企業理念	
KOBELCOが 実現したい未来	「KOBELCOの使命・存在意義」の実行を通じて実現したい社会・未来 安全・安心で豊かな暮らしの中で、 今と未来の人々が夢や希望を叶えられる世界。
KOBELCOの 使命・存在意義	KOBELCOグループの社会的存在意義であり、果たすべき使命 個性と技術を活かし合い、 社会課題の解決に挑みつづける。
KOBELCOの 3つの約束	KOBELCOグループの社会に対する約束事であり、グループで共有する価値観 1. 信頼される技術、製品、サービスを提供します 2. 社員一人ひとりを活かし、グループの和を尊びます 3. たゆまぬ変革により、新たな価値を創造します
KOBELCOの 6つの誓い	「KOBELCOの3つの約束」を果たすため、品質憲章とともに全社員が実践する行動規範 1. 高い倫理観とプロ意識の徹底 2. 優れた製品・サービスの提供による 社会への貢献 品質憲章 3. 働きやすい職場環境の実現 4. 地域社会との共生 5. 環境への貢献 6. ステークホルダーの尊重

<KOBELCOグループのマテリアリティ（中長期的な重要課題）>

KOBELCOグループでは、グループ企業理念を起点としながら中長期的な時間軸の中で社会課題の解決や新たな価値創造を通じて、当社グループが収益力を確保しつつ持続的に成長し、社会にとってかけがえのない存在となるために取り組むべき5つのマテリアリティ（重要課題）を特定しました。

（マテリアリティの特定プロセス）

CSR委員会（現サステナビリティ推進委員会）委員長が中心となり、マテリアリティの評価プロセス及び分析結果の妥当性を検証し、優先的に取り組むべきマテリアリティを検討しました。特定されたマテリアリティについては、社外取締役も含めた経営層でグループ企業理念との整合性も確認しながら議論された後、取締役会で最終承認を受けて決定しております。



マテリアリティの各項目については具体的に実現するための指標・目標を設定しており、その進捗を管理しております。当社グループは、5つのマテリアリティに取り組むことで社会課題の解決を推進し、持続的な成長を達成していきます。

マテリアリティ	中項目
グリーン社会への貢献	気候変動対応
	資源循環対応
安全・安心なまちづくり・ものづくりへの貢献	「S+3E」*のエネルギー供給
	ニーズに即した素材・機械の提供
人と技術で繋ぐ未来へのソリューション提供	デジタル化によるものづくり・業務変革(DX)
	多様な知的資産の融合と革新
多様な人材の活躍推進	組織の多様性の向上
	活躍できる環境の整備
	一人ひとりの成長・挑戦の促進
持続的成長を支えるガバナンスの追求	コンプライアンス・リスク管理
	人権尊重
	安全衛生
	品質保証
	TQM

(注) S+3E : Safety + Energy Security, Economic Efficiency, Environment

<企業構造と事業領域>

当社グループは、1905年（明治38年）に鑄鍛鋼メーカーとしてスタートし、機械事業、鉄鋼の圧延、銅、エンジニアリング、建設機械、アルミ、溶接とその事業を徐々に広げてまいりました。創業から120年を迎えた歴史の中で、社会のニーズに応え、選択と拡大を進めてきた結果、現在、鉄鋼やアルミ等の素材、鑄鍛鋼やアルミ鑄鍛等の素形材、溶接材料等からなる「素材系事業」、産業用機械、エンジニアリング、建設機械からなる「機械系事業」、そして「電力事業」の3つの事業領域で事業を展開しています。これらの幅広い事業分野で培った知見や技術力をもとに、お客様や社会が抱える課題の解決に貢献できる新たな価値を創り出せることこそが当社の強みであると考えています。

当社グループが提供する製品・サービスは、輸送機、電機、建設・土木、産業機械、社会インフラ等あらゆる産業の基礎資材となっています。当社グループは、独自の技術をもとにした代替困難な素材や部材、省エネルギーや環境に配慮した様々な機械製品やエンジニアリング技術等、当社グループ独自の多彩な製品群を幅広いお客様に供給することで、競争優位性を生みだしています。また、電力事業では、極めて重要な社会的インフラである電力の供給という公共性の高いサービスを提供しており、当社グループは社会的にも大きな責任を担っているものと考えています。

素材系事業、機械系事業のいずれにおいても、競合メーカーが国内外に多数存在します。

素材系事業においては、国内外の高炉メーカー、電炉メーカー、アルミメーカー等が競合先として存在しますが、当社グループは、鉄鋼、アルミといった様々な素材と、その圧延・鑄造・鍛造技術を活用した鑄鍛鋼、アルミ鑄鍛といった多様な素形材、加えて溶接材料・溶接技術を有する当社グループの特長を活かしたソリューション提案をお客様に行うことにより、輸送機関連の分野等で競争優位性の維持・強化を目指しています。

また、機械系事業においても、産業用機械、エンジニアリング、建設機械の製品・サービス毎に国内外に競合先が存在しますが、機械においては、例えば、当社は、スクリュ・ターボ・レシプロの全ての圧縮機タイプを持つ数少ないメーカーの一つであり、お客様の用途に合わせて最適な圧縮機を提供することで競争力の維持・強化に繋がっています。エンジニアリングにおいては、例えば、当社グループの持つ天然ガスを還元剤とした直接還元製鉄法（MIDREX®プロセス）が直接還元鉄の生産において世界シェア60%程度を占めています。またMIDREX®プロセスと鉄鋼の高炉操業技術を融合し、高炉工程でのCO₂排出量を大幅に削減できる技術の実証に成功するなど、継続的な技術改良への取組みを進めています。加えて、天然ガスの代わりに水素を還元剤とした低炭素製鉄の実証を進め、世界初の100%水素直接還元鉄プラント商業機を受注するなど、技術革新にも挑戦する中で、競争優位性の維持を図っています。建設機械においては、油圧ショベルとクレーン事業に特化する中で、静音性・省エネ技術で高い評価をいただいています。これらの技術をさらに発展させるとともに、重機の遠隔操作と稼働データ活用を組み合わせた「K-DIVE®」や、クレーン施工計画を支援する「K-D2 PLANNER®」等、デジタル技術を活用したソリューションビジネスの展開を進め、競争力強化に取り組んでいます。

電力事業においては、神戸市に石炭火力発電所を、栃木県真岡市にはガス火力発電所を有しており、いずれも現在、実用化されている発電技術の中で最高効率の発電設備を導入し、省エネルギー法で定められた発電効率基準を満たすことにより、国内の火力発電所の高効率化・環境負荷低減に寄与します。なお、当社の100%子会社である(株)コベルコパワー神戸は、アンモニア20%混焼の既設改修について、電力広域的運営推進機関による長期脱炭素電源オークションへ応札し、落札されるなど、火力発電設備の更なる高効率化・低炭素化を進めています。

<KOBELCOグループ中期経営計画（2024～2026年度）>

2024年5月に公表した「KOBELCOグループ中期経営計画（2024～2026年度）」では、「“稼ぐ力の強化”と“成長追求”」、「カーボンニュートラル（CN）への挑戦」の2つを最重要課題といたしました。

「稼ぐ力の強化」により事業の土台をさらに強固なものとするとともに、経営資源を将来の成長機会に重点的に投入することで、安定的にROIC 6%以上、将来の姿としてROIC 8%以上を確保し、持続的に成長する企業グループを目指します。

「CNへの挑戦」については、当社グループの保有する多様な技術により、CO₂排出削減貢献と、新たな事業機会の創出を積極的に推進してまいります。また、当社グループの生産プロセスについても、2030年で2013年度比30～40%のCO₂を削減し、2050年でのCN実現に挑戦してまいります。

これらを実現・加速させる手段・ドライバーとして、「KOBELCO-X（コベルコ エックス）」と総称する様々な「X＝変革・かけ算」に取り組み、当社グループ全体でサステナビリティ経営の強化、魅力ある企業への変革を果たし「未来に挑戦できる事業体」の確立を目指してまいります。

<当社グループを取り巻く事業環境>

「KOBELCOグループ中期経営計画（2024～2026年度）」策定時点では、当社グループを取り巻く事業環境は、「持続可能な社会に向けた要請の高まり」や、「原材料調達コストの高騰」、「地産地消へ向かうサプライチェーンの再構築」、「国内人口減少に伴う国内需要減や働き手不足の顕在化」、「デジタル技術の急激な進歩」等の変化が起こることを想定していました。米国の関税政策やエネルギー政策の変更に加え、足もとにおいては中東情勢の緊迫化等、地政学的リスクの高まりにより先行き不透明な事業環境が継続しているものの、長期的な事業環境の想定に大きな変化はなく、引き続き、「“稼ぐ力の強化”と“成長追求”」、「CNへの挑戦」の2つの最重要課題に取り組んでまいります。

<4つの重点施策>

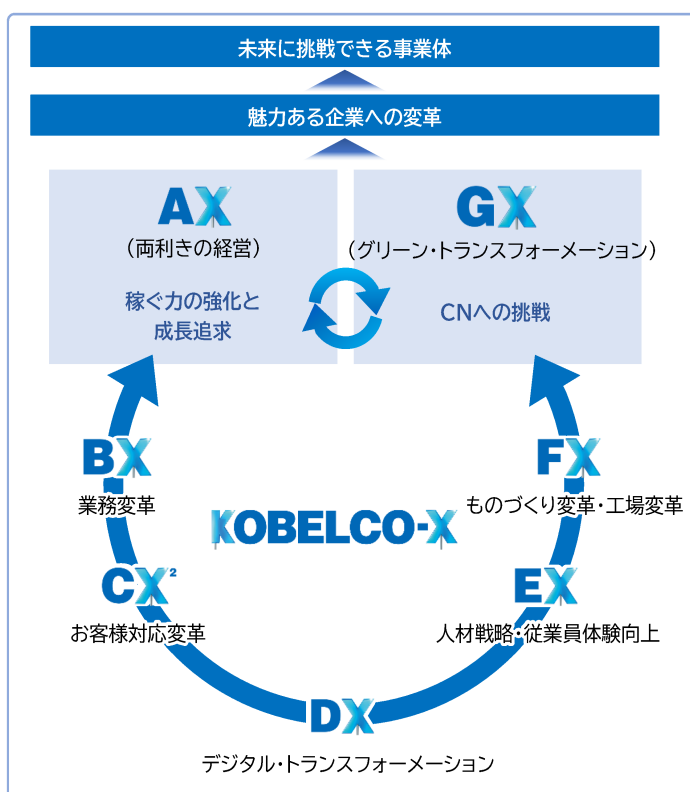
最重要課題である「“稼ぐ力の強化”と“成長追求”」、「CNへの挑戦」を実現するために、「将来の外部環境を見据えた“事業基盤の再整備”」、「既存事業における“新たな需要の捕捉”、“事業の幅の拡大”による成長」、「生産プロセスのCO₂削減」、「変革を通じたサステナビリティ経営の強化」の4つの重点施策を着実に実行してまいります。

「将来の外部環境を見据えた“事業基盤の再整備”」については、収益化に時間を要しているアルミ板分野の自動車パネル事業において、中国鉄鋼業最大手の中国宝武鋼鉄集团有限公司が過半出資する宝武鋁業科技有限公司と、アルミパネルの製造・販売にかかる合弁会社を設立し中国国内における事業競争力の強化を進めております。アルミ素材事業及び建設機械事業においては、価格改善やコストダウン等のベース収益改善の取組みに注力し収益力強化に取り組んでまいります。加えて、鉄鋼や溶接等その他の素材系事業においても、国内需要の縮小や、新興国での需要の増加、CN対応等、グローバルでの競争力維持への取組みを検討してまいります。

「既存事業における“新たな需要の捕捉”、“事業の幅の拡大”による成長」については、エネルギー転換等に関連した事業拡大や新規需要を成長の機会と捉え、機械やエンジニアリング事業を中心に、既存製品の拡販強化に加えて、これまでの事業活動で培った情報や技術・ノウハウと、DX関連技術のかけ算により、コト売りやソリューションビジネス等の新たな事業領域の拡大にも取り組んでまいります。

「生産プロセスのCO₂削減」については、電力事業において、アンモニア20%混焼の既設改修について、電力広域的運営推進機関による長期脱炭素電源オークションへ応札し、落札されるなど、更なる高効率化・低炭素化への取組みを進めています。鋼材事業では高炉へのHBI多配合や、バイオマス燃料の一種であるブラックペレットの事業化検討、スクラップ溶解炉の導入検討に取り組むなど、生産プロセスにおけるCO₂削減目標の達成への道筋具体化を進めてまいります。

「変革を通じたサステナビリティ経営の強化」については、AX～GXの「KOBELCO-X」の活動を通じて、事業戦略の実現を図り、サステナビリティ経営を強化してまいります。



<事業管理指標>

当社グループは、2024年4月にグループ企業理念の実現に向けた中長期的な重要課題であるマテリアリティに関する指標及び目標を設定しています。引き続き非財務指標も含めたサステナビリティ経営に取り組み、グループ全体で企業価値向上に取り組んでまいります。

なお、マテリアリティに関する指標・目標については、「2 サステナビリティに関する考え方及び取組」に記載しております。また、「KOBELCOグループ中期経営計画（2024～2026年度）」の進捗の詳細については、当社ホームページ (<https://www.kobelco.co.jp>) をご参照ください。

<財務戦略>

財務戦略の基本方針は、未来に挑戦できる事業体の確立に向けて「稼ぐ力の強化」や「成長の追求」を行いつつ、外部環境の変化による業績変動リスクや将来の大型投資に耐え得る財務基盤の更なる強化に取り組み、事業成長を支える財務体質への変革を図ってまいります。現中期経営計画期間においては、2026年度末の純資産比率40%台前半、D/Eレシオ※0.7倍台半ばを財務目標数値として定めております。

※有利子負債÷自己資本

2 【サステナビリティに関する考え方及び取組】

当社グループのサステナビリティに関する考え方及び取組は、次のとおりであります。

なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものであります。

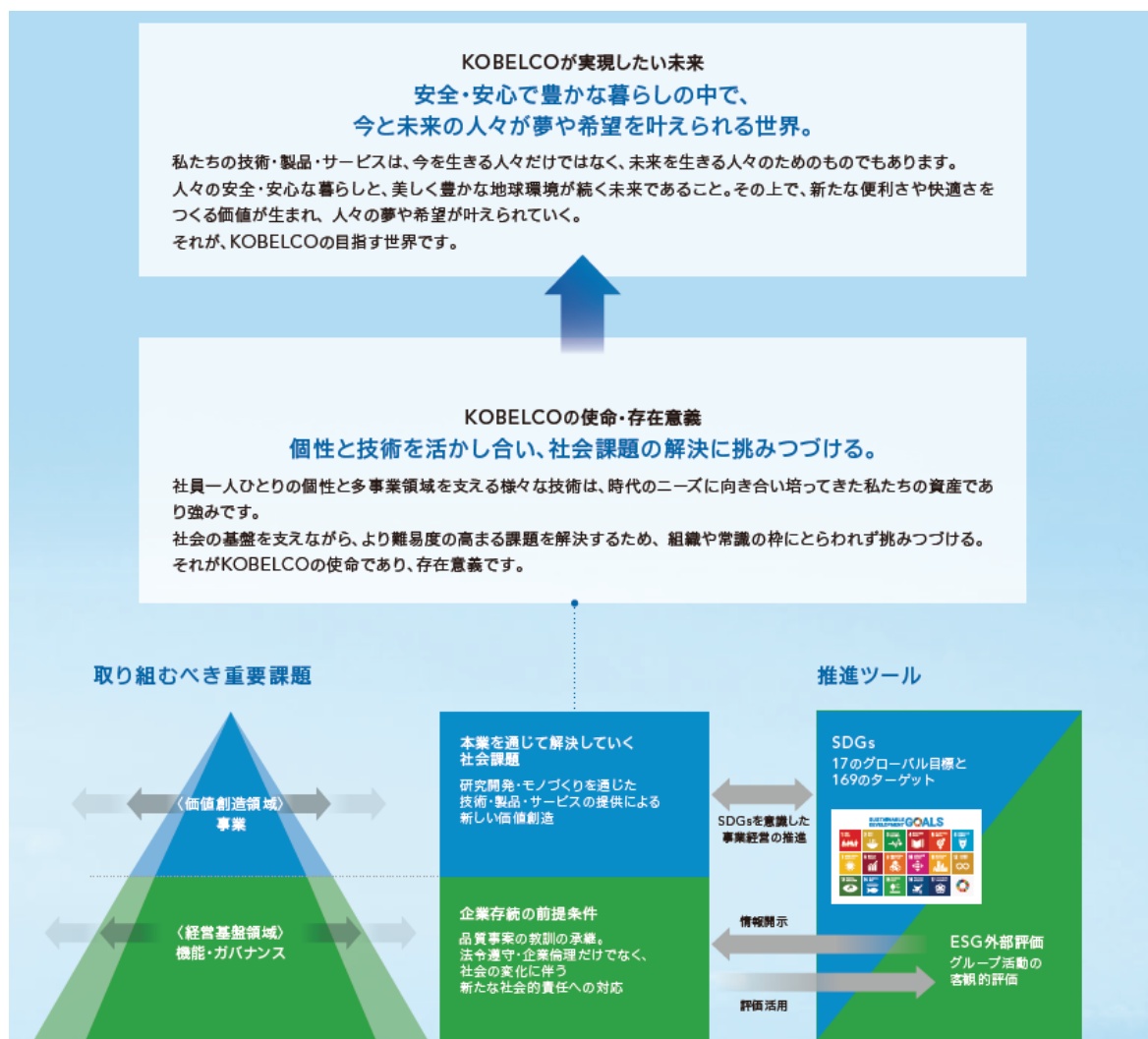
(1) サステナビリティ共通

①ガバナンス

(i) グループ企業理念に基づくサステナビリティ経営の推進

当社グループは、事業活動を支える「経営基盤領域」と、事業成長を実現する「価値創造領域」に分けて、グループ企業理念に基づくサステナビリティ経営を推進しております。「KOBELCOが実現したい未来」を見据え、「KOBELCOの使命・存在意義」を果たすことにより、持続的に成長し、中長期的な企業価値向上を追求してまいります。

なお、「KOBELCOグループ中期経営計画（2024～2026年度）」においては、変革（KOBELCO-X）を通じたサステナビリティ経営のさらなる強化に取り組んでまいります。詳細は「1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」をご参照ください。



(ii) サステナビリティ経営の推進体制

サステナビリティ経営の推進においては、重要課題について経営審議会の補佐機関であるサステナビリティ推進委員会を中心にマネジメントサイクルを回すことを基本としつつ、積極的な情報開示とESG外部評価やSDGs等の推進ツールも活用しながら、取締役会によるモニタリングも行う体制としております。サステナビリティ推進委員会では、重要課題に対応するために、下部組織として、各課題に応じた部会を設けることで、実効性のある活動を推進しております。2025年度には、部会の体制について見直しを行い、サステナビリティ経営をより一層推進するためにサステナビリティ経営企画部会を新設しました。また、これまではCSR部会の中で行っていた調達関連の活動をサステナブル調達部会として独立させることで、サプライチェーンに関する取組みをより一層強化してまいります。

サステナビリティ推進委員会体制と機能

委員長（責任者）： 代表取締役副社長執行役員 永良 哉

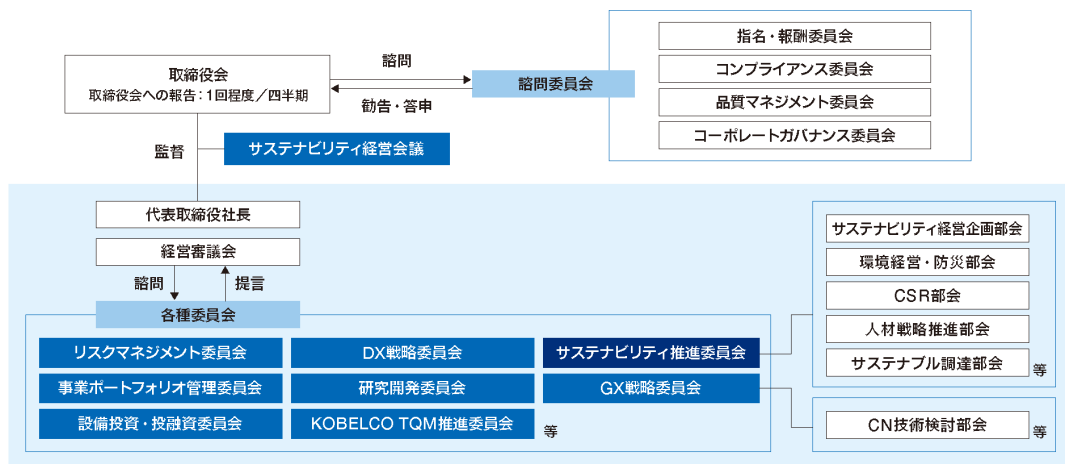
取締役会への報告： 1回程度／四半期

開催頻度： 1回程度／四半期

機能： サステナビリティに関わる課題の抽出／サステナビリティ推進活動のスケジュールの作成／グループ中期経営計画への提言／サステナビリティ推進活動のモニタリング及び提言／イニシアティブへの参画等の表明・発信と取組みの推進／環境、社会、ガバナンスに関わる外部評価等への対応

2024年度にはCO₂削減推進部会をサステナビリティ推進委員会から独立させてGX戦略委員会とすることで、GX戦略をより一層推進する体制に見直しを行いました。また、全取締役で構成する「サステナビリティ経営会議」を新設し、当社グループのサステナビリティに関する主要な活動について事業部門を含む執行側との幅広い、かつ定期的な認識共有や意見交換を行うことで、取締役会のモニタリング機能を強化しております。

サステナビリティ経営推進のための組織・体制



また、2024年度より、取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く）及び執行役員を対象とした役員報酬制度に、ESG指標を導入いたしました。詳細については「第4 提出会社の状況 4. コーポレート・ガバナンスの状況等 (4) 役員の報酬等」をご参照ください。

②リスク管理

全社規程「リスク管理規程」に則り、国際規格である「COSO」を参照しながら当社グループの持続的発展及び企業価値向上を妨げる要因を抽出し、対策を講じる活動を行っております。全社的なリスク管理の対象として、当社グループ及びステークホルダーの皆様へ重大な影響を及ぼし、グループを横断した対応が必要なリスクを「トップリスク」「重要リスク」として選定しております。この「トップリスク」「重要リスク」には人権・安全管理・気候変動・自然災害といったESGリスクが含まれます。全社のリスク管理体制については「3 事業等のリスク」を参照ください。

③戦略

グループ企業理念に基づくサステナビリティ経営をより効果的に推進するために、「価値創造領域」「経営基盤領域」における機会やリスク等も踏まえ、経営資源を重点的に投入する中長期的な重要課題（マテリアリティ）を特定しております。マテリアリティの特定プロセス等も含めた詳細については「1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等 <KOBELCOグループのマテリアリティ（中長期的な重要課題）>」をご参照ください。

なお、マテリアリティの一つ「グリーン社会への貢献」内にて「気候変動への対応」を掲げておりますが、気候変動対応については「KOBELCOグループ中期経営計画（2024～2026年度）」においても「カーボンニュートラルへの対応」を最重要課題としておりますとおり、当社グループが取り組まなければならない喫緊の課題と認識しております。

(2) 気候変動（TCFD提言に基づく関連情報開示）

[基本的な考え]

当社グループは中期経営計画（2024～2026年度）における最重要課題の一つを2050年に向けた「カーボンニュートラルへの挑戦」としており、2030年に、生産プロセスにおけるCO₂排出を30～40%削減する（2013年度比）という目標の達成に向けて取組みを進めてまいります。

当社グループはこれからもCO₂削減を通じて、「KOBELCOが実現したい未来」である「安全・安心で豊かな暮らしの中で、今と未来の人々が夢や希望を叶えられる世界。」の実現に貢献してまいります。

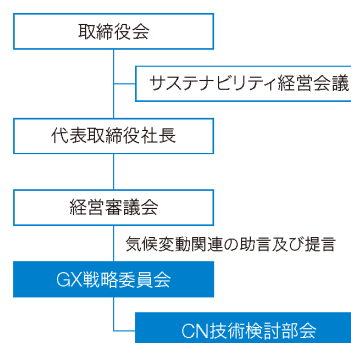
①ガバナンスとリスク管理

気候関連リスク及び機会に係る課題を専門的に取り扱う組織で、経営審議会の補佐機関であるGX戦略委員会（委員長：取締役執行役員）を設置し、気候変動に関する戦略的な検討を行うこととし、気候関連のリスクと機会について全社横断的に検討・活動を行っております。

気候関連の課題には、事業、経営、法務、技術開発等、幅広い視点からの知見が求められることから、GX戦略委員会には本社の取締役及び執行役員に加え、鉄鋼アルミ事業部門長や電力事業部門長を含む事業部門の執行役員が委員として参画しております。

GX戦略委員会の検討結果や活動成果は、四半期に一度、取締役会へ報告を行ったうえで、取締役会の監督・指導を受けており、取締役会が気候変動に関わるリスクに対して直接ガバナンスを行う体制としております。

また、サステナビリティ経営会議において、カーボンニュートラルを重要テーマの一つとして、事業部門を含む執行側との幅広いかつ定期的な認識共有や意見交換を行い、モニタリングを強化しております。



取締役会	経営に重要な影響を与えるCO ₂ 削減関係の施策の監督	四半期に一度
サステナビリティ経営会議	認識共有や意見交換を行いモニタリングを強化	四半期に一度
経営審議会	CO ₂ 削減対応に関する重要事項の審議決定	年1回以上
GX戦略委員会	CO ₂ 削減に関する重要事項の審議	年4回以上
(GX戦略委員会委員長 取締役執行役員 木本 和彦)		

②戦略

当社グループでは、国際エネルギー機関（IEA）等が提示する社会シナリオ、一般社団法人日本鉄鋼連盟や一般社団法人日本アルミニウム協会等の業界団体が策定・公表している長期ビジョンや、国のエネルギー政策等を考慮し、中長期的な気候関連のリスクと機会の分析を進めております。また、その分析により、当社グループ実行項目の適正性を評価しております。

<気候関連リスク>

今後、カーボンプライシング導入をはじめとする気候変動に関する環境規制の強化等が当社グループの業績及び財務状況に大きな影響を与える可能性があります。また、近年、洪水・台風に関する被害が激甚化する傾向にあり、気候変動による災害の増加により、生産量低下、サプライチェーンの混乱等が予想されます。

<気候関連機会>

気候関連問題の国際的な関心の高まりを背景に、CO₂排出量が少ない製品・サービスへの需要が増加しており、自動車軽量化やMIDREX[®]プロセスといった当社グループのCO₂削減貢献メニューの需要が中長期的に増加することが期待されます。

短・中期、長期の気候関連のリスク及び機会

	リスク		機会	
	短・中期 (~2030年度)	長期 (~2050年度)	短・中期 (~2030年度)	長期 (~2050年度)
政策・法制度	規制強化によるコスト増加		CO ₂ 削減貢献技術・製品・サービス (自動車軽量化、MIDREX [®] プロセス等) の需要増加	
市場と技術の移行	低炭素技術に関する設備投資、 研究開発費、操業コストの増加			
評判	不十分な情報開示、 情報開示の遅れ等による 企業イメージの悪化		気候関連問題に対して 先進的な企業として 差別化	
物理的リスク (災害等)	洪水・台風等の災害増加による生産量低下、 サプライチェーンの混乱		防災に関する公共投資、設備投資の 増加による製品需要の増加	
		海面上昇・高潮被害による 沿岸部の工場の対策費 増加、生産量低下		

③リスクと機会への対応（研究開発）

(i) 生産プロセスにおけるCO₂削減

製鉄プロセスのCO₂削減に向けて、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）が推進する事業に鉄鋼他社とともに参画し、実用化に向けて技術開発を推進しております。その一つ「製鉄プロセスにおける水素活用プロジェクト」は国の「グリーンイノベーション（GI）基金事業」に採択されており、2050年のカーボンニュートラルに向けた取組みを推進しております。

(ii) 技術・製品・サービスによるCO₂排出削減貢献

既存の削減貢献メニューである自動車軽量化に貢献する素材・部品、ヒートポンプ等では、更なるCO₂削減効果の追求を目的として、継続的な技術開発を進めております。また、新たなCO₂削減貢献技術・製品・サービスの開発にも積極的に取り組んでおり、MIDREX H2[™]（100%水素直接還元）の競争力維持・強化に向けた開発や、水素利活用システムの実証実験を進めております。

④シナリオ分析

将来の気候関連のリスクと機会を把握したうえで、戦略策定・検討に活用するため、短・中期（2030年）及び長期（2050年）におけるシナリオ分析を実施いたしました。シナリオ分析にあたっては、国際エネルギー機関（IEA）が公表する2℃シナリオ（SDS）、1.5℃シナリオ（Net Zero by 2050）、気候変動に関する政府間パネル（IPCC）第6次評価報告書の4℃シナリオを用いており、それに加えて一般社団法人日本鉄鋼連盟や一般社団法人日本アルミニウム協会等、当社所属の業界団体が公表する長期ビジョンも参照して分析・評価を実施しております。なお、電力事業については、国のエネルギー政策と密接に関係するため、日本政府のエネルギー政策をベースとしてシナリオ分析を実施しております。また、外部環境の変化も踏まえ、定期的にリスクと機会の分析・評価の見直しを行っております。

（i）ビジネスへの影響

当社グループのCO₂排出量の90%以上は製鉄プロセスに由来するため、鉄鋼業の中長期的な動向は当社グループのビジネスに最も大きな影響を与えます。一般社団法人日本鉄鋼連盟の「長期温暖化対策ビジョン『ゼロカーボン・スチールへの挑戦』」によると、経済成長と1人当たりの鉄鋼蓄積量には一定の相関があり、また、人口が増えれば鉄鋼の蓄積総量は拡大することが示されております。したがって、今後、世界の経済成長と人口増加により鉄鋼の需要は増加し続けると予測されます。

鉄鋼の生産は、天然資源（鉄鉱石）からの生産（主に高炉、直接還元鉄）と、スクラップの再利用（主に電炉）による生産に大別することができ、一般社団法人日本鉄鋼連盟の予測によれば鉄鋼の蓄積総量の拡大によりスクラップの再利用が大きく増加することが見込まれております。一方で、スクラップの再利用だけでは鋼材需要を満たすことはできず、天然資源（鉄鉱石）からの生産も、引き続き現在と同程度必要となることが予測されております。

気候変動への対応やその情報開示に対する関心が高まる中、鉄鋼業においてもCO₂削減への取組みの重要性は今後も高まることを見込まれております。そのため、政府・地方自治体の皆様、投資家様、お客様等のステークホルダーの皆様から、自社設備からのCO₂排出量の削減への取組みと、CO₂削減貢献メニューの拡販に対する関心等がさらに増加するものと予測しております。

（ii）リスクと機会

当社グループは、主力事業の一つとして鉄鋼製品の生産・販売を行っており、エネルギー多消費型の素材産業に該当します。当社グループのCO₂排出量は15.0百万t（2024年度、Scope 1, 2）であり、日本の製造業の中でも上位に位置しております。そのことから、カーボンプライシングをはじめとする将来の気候変動に係る政策、法令・規制の動向は、経営に重大な影響を与える可能性がある移行リスクと認識しております。

また、物理的リスクとして地球温暖化の進行により、大気中の水蒸気が増加することで降水量が増加し、大雨や台風による被害が激甚化する傾向にあることが各種研究機関や気象庁等から報告されております。当社グループでも、近年の台風や大雨の激甚化による生産停止やサプライチェーンの混乱のリスクが顕在化しつつあり、気候変動に伴う台風や洪水等の自然災害の激甚化は、生産活動の停止につながる、経営に重大な影響を与える可能性があるリスクと認識しております。

当社グループでは、全社のリスク管理規程上、「気候関連規制」と「自然災害への備え、復旧」を事象発生時の影響が特に重大と予想されるリスクである「トップリスク」に位置付け、リスク管理の強化を図っております。

一方で機会に関しては、気候関連問題の国際的な関心の高まりを背景に、CO₂排出量が少ない製品・サービスへの需要が増加しており、自動車軽量化に貢献する素材・部品やMIDREX[®]プロセスといった当社グループのCO₂削減貢献メニューの需要が中長期的に増加することが期待されます。

シナリオ分析結果

シナリオ/ 重要な要因	社会の変化	影響（機会/リスク）		機会に対する戦略/リスクへの対策	財務影響	
					内容	金額影響
1.5℃/2℃ シナリオ	低炭素材料への シフト	高炉鋼材の需要減少	リスク	CO ₂ 削減技術の開発 ● AIを活用した炉熱管理による省エネルギー ● 還元鉄やハイオマスの活用 ● スクラップ取扱量の拡大	冷鉄源購入コストの増加	大
		電炉鋼材の需要増加	リスク	プロセス転換の検討 ● 従来の高炉2基体制にこだわらず、CO ₂ 排出量が多い高炉からCO ₂ 排出量が少ない直接還元鉄又は電炉へ生産設備の移行を検討	GX関連投資の実施	大
		アルミ材料の脱炭素化	リスク	グリーンアルミ地金の調達 ● 再生可能エネルギーを利用して精錬されたグリーンアルミ地金の調達拡大	地金の調達コストの増加	中
		低炭素材料の需要増加	機会	低CO ₂ 高炉鋼材の検討 ● CO ₂ 削減技術を用いた低CO ₂ 高炉鋼材である「Kobenable® Steel」を新たに開発 低CO ₂ アルミの検討 ● グリーンアルミ地金を活用した低CO ₂ アルミ製品である「Kobenable® Aluminum」の公表	販売数量の増加	大
		脱炭素化に貢献する製鉄プロセスの需要増加	機会	冷鉄源の生産プロセス供給 ● MIDREX®プロセス等の需要の着実な捕捉	販売数量の増加	大
	化石燃料の使用に 対する規制の強化	カーボンプライシング によるコスト増加	リスク	アンモニアの活用 ● アンモニア混焼による火力発電の脱炭素 ● 長期脱炭素電源オークション落札 ● アンモニアサプライチェーンの構築	GX関連投資の実施	大
	非化石エネルギーへの 転換	水素等の需要増加	機会	水素製造装置の拡販 ● ハイブリッド型水素ガス供給システム・低炭素鉄源事業等の新たな事業への着手 ● 圧縮機・気化器の取組 既存事業の拡大 ● 下水汚泥や食品廃棄物でのガス発電や廃プラスチックのケミカルリサイクル等 環境系メニューの拡販強化	販売数量の増加	大
	経済成長・電化推進	AIやデータセンターによる 電力需要増加	機会	電力の安定供給 ● 再エネ等による出力変動を補う調整力として重要な役割を担っている火力発電の安定稼働による電力供給	販売数量の増加	中
EVの進展	軽量化ニーズ増加	機会	軽量化材料の開発 ● ハイテンの生産能力増 ● 軽量化素材（アルミ含む）の開発	販売数量の増加	小	
4℃シナリオ	気温上昇に伴う 気象災害の激甚化	サプライチェーンの 水害による供給寸断	リスク	購買先複数化、原料在庫保有	販売数量の減少	大
		製造拠点の洪水・ 高潮被害	リスク	洪水・高潮の物理的対策、継続的なBCPの改善	販売数量の減少	小

⑤指標と目標

<指標A 生産プロセスにおけるCO₂削減>

[目標]

当社グループは2050年にカーボンニュートラルへ挑戦し、達成を目指します。また、中期的な目標として2030年目標を設定しております。

[CO₂排出量の実績]

日本の鉄鋼業はオイルショックを契機として1970年代以降1990年代までに、工程の連続化や工程省略等による省エネルギーや排熱回収設備の設置によるエネルギーの有効利用を進めてきました。1990年代以降も排熱回収設備の増強や設備の高効率化を進め、廃棄物資源の有効利用の対策にも取り組み、近年では高効率ガスタービン発電設備の導入等を行ってきました。

当社グループでも、積極的な設備投資により、様々な省エネルギー・CO₂削減対策を講じてきました。例えば、2009年度から2014年度にかけて、加古川製鉄所に高炉ガスを利用した高効率ガスタービン発電設備を導入し、CO₂排出量を大幅に削減いたしました。

2024年度のCO₂排出量は、前年度と比較して同等で2013年度比22%になりました。

製鉄プロセスにおいては、MIDREX[®]プロセスで製造したHBI（還元鉄）を高炉に多量に装入し、高炉工程でのCO₂排出量を約25%削減できることを実証試験で確認・完了いたしました。2030年度の目標達成に向けて、このHBI装入技術に加えて、スクラップの活用拡大やバイオマス活用等を組み合わせることでCO₂排出量の削減に取り組んでまいります。また、2050年カーボンニュートラルに向けては、段階的な生産体制変革としてスクラップ溶解炉の導入検討に取り組みながら、電炉導入も含めた最適な生産体制の検討を加速してまいります。

[エネルギー起源CO₂排出量の実績]

当社グループは2024年度、グループ全体で15.0百万tのCO₂を排出いたしました。そのうち、約91%が鉄鋼アルミ関連事業、約5%が電力事業、約3%が素形材関連事業で排出されております。

2050年ビジョン

CNへ挑戦し、達成を目指す

2030年目標

当社グループの生産プロセスにおけるCO₂削減
30~40%削減(2013年度比)*1*2

2024年度実績

22%削減(2013年度比)*1*2

*1 Scope1、Scope2の合計。

*2 削減目標の対象範囲は当社及び主要な子会社です。当社グループ全体のCO₂排出量の約95%をカバーしています(2024年度実績)。

対象範囲のCO₂排出量:2013年度 18.4百万t

2024年度 14.3百万t

エネルギー起源CO₂排出量

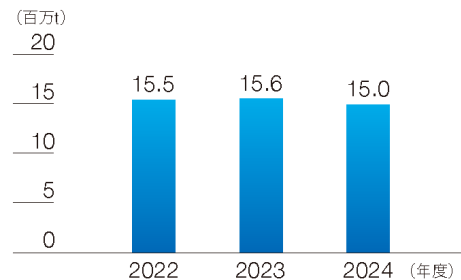
(Scope1、Scope2の合計、一部*3を除く)
(国内海外グループ会社を含む)

鉄鋼アルミ	91.4%
電力	4.6%
素形材	3.3%
溶接	0.3%
機械	0.2%
その他	0.2%



エネルギー起源CO₂排出量の推移

(Scope1、Scope2の合計、一部*3を除く)
(国内海外グループ会社を含む)



*3 エネルギー起源CO₂排出量に、電力事業部門の子会社3社及び当社製鉄所が外部に販売した電力に相当するCO₂排出量(14.0百万t-CO₂)は含まない。

<指標B 技術・製品・サービスによるCO₂削減>

[目標]

当社グループは、独自の技術・製品・サービスを通じて、社会の様々な分野でCO₂排出削減に貢献しております。当社グループはCO₂排出削減貢献量について、2030年目標、2050年ビジョンを設定しております。また、関連製品の売上高について、2030年目標を設定しております。

排出削減に貢献する技術・製品・サービスについては、排出削減貢献量を社内認定する制度を設けております。なお、認定における計算式については、国立研究開発法人産業技術総合研究所安全科学研究部門IDEAラボ田原聖隆ラボ長にご指導いただいております。

2050年ビジョン

CO₂排出削減貢献量 1億t以上

2030年目標

CO₂排出削減貢献量 7,800万t*
関連製品の売上高 5,500億円

2024年度実績

CO₂排出削減貢献量 6,235万t
関連製品の売上高 3,945億円

*CO₂排出削減貢献量の2030年目標は6,100万tから上方修正しました。

※ MIDREXプロセスの削減貢献量算定方法

一番多く導入されている地域である中東においてMIDREX®法にて鉄鋼製品を製造するケースと、アジアで製造した鉄鋼製品を中東に輸出するケースで排出するCO₂量を比較することで計算しております。

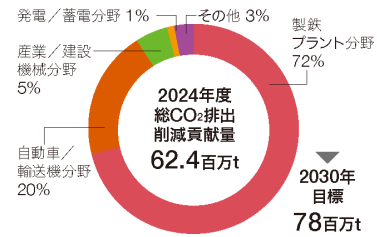
認定の流れ



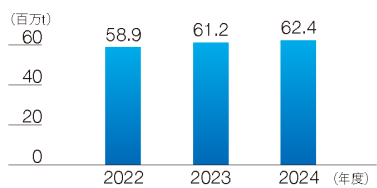
[CO₂排出削減貢献の実績]

GX戦略委員会において承認された当社グループの技術・製品・サービスによる2024年度のCO₂排出削減貢献量は、6,235万tと推計しております。また、関連製品の売上高は3,945億円でありました。

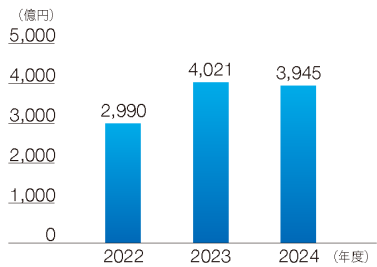
CO₂排出削減貢献量



CO₂排出削減貢献量実績の推移



関連製品の売上高



技術・製品・サービス		削減貢献量 (万t/年)	削減のコンセプト
製鉄プラント分野	MIDREX®プロセス	4,490	CO ₂ 排出量の少ない還元鉄製鉄法
自動車/輸送機分野	自動車向け超ハイテン、超ハイテン用溶接材料	1,066	高強度・軽量の部材を用いることによる自動車/輸送機の軽量化による燃費改善効果
	懸架ばね用線材	31	
	自動車弁ばね用線材	91	
	造船用ハイテン	22	
	自動車用アルミ材	34	
産業/建設機械分野	鉄道車両用アルミ材	8	軽量化による電力消費量の低減効果
	ヒートポンプ、汎用圧縮機、スチームスター、バイナリー発電装置、エコセントリ	252	高効率化や未利用エネルギーの利用による省エネルギー効果
発電/蓄電分野	省エネルギー建設機械	55	低燃費建設機械による燃費改善効果
	木質バイオマス発電、廃棄物発電	24	CNIに寄与する資源活用による化石資源使用量削減効果
その他	高炉セメント、熱処理工程省略可能な線材・棒鋼	162	リサイクル原料の活用や、熱処理工程を省略できる製品使用による、お客様の製造工程におけるエネルギー削減効果

※算定には、一部「産総研 IDEA Ver.3.3」のデータを活用しています。

その他 CO₂排出削減に貢献している主な技術・製品・サービス

技術・製品・サービス		削減のコンセプト
自動車/輸送機分野	燃料電池セパレータ素材、航空機用チタン	自動車/輸送機の軽量化による燃費改善効果、次世代自動車のガソリン車からの置き換え効果
水素利活用分野	水電解式高純度水素発生装置(HHOG)	水素活用による化石資源使用量削減効果
発電分野	下水汚泥の燃料化と石炭火力発電所での活用(予定)	CNIに寄与する資源活用による化石資源使用量削減効果

- (注) 1. 「(2) 気候変動 (TCFD提言に基づく関連情報開示)」に関する詳細データは、「KOBELCOグループESGデータブック2025」14頁から26頁をご参照ください。
2. 指標A、指標Bの2025年度の実績については、2026年9月発行予定の統合報告書及びESGデータブックの中で開示を予定しております。

(3) 人的資本

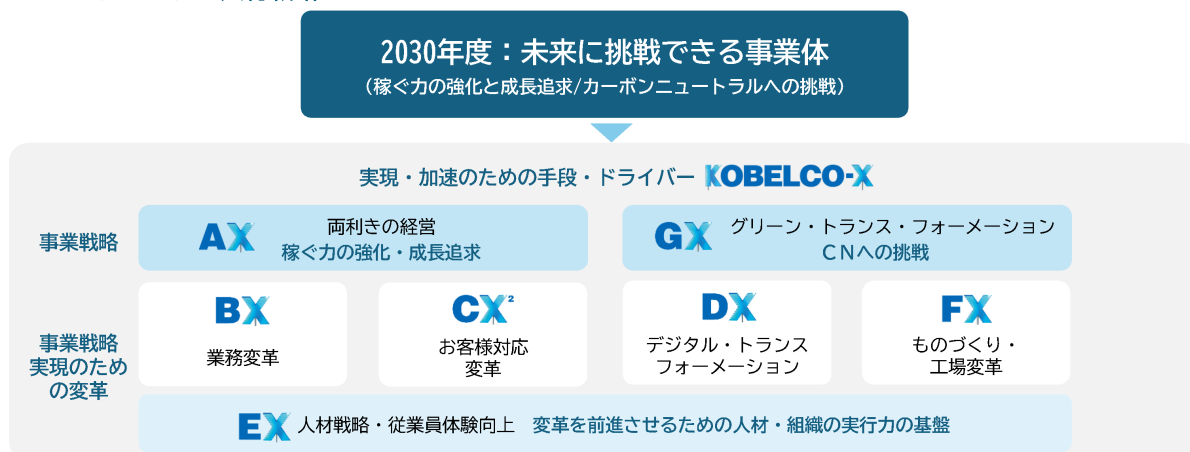
①人材戦略を実行するためのガバナンス

当社では、経営審議会の補佐機関であるサステナビリティ推進委員会の傘下に「人材戦略推進部会」を設置し、当社グループの人材戦略の立案、施策の検討及び推進状況のモニタリングを行っております。施策の実行は、人事労政部等の各施策の担当部門及びグループ各社が担い、部会は担当部門・グループ各社からの進捗報告を集約した上で、重要な人材戦略上の施策についてサステナビリティ推進委員会及び経営審議会において報告・審議を行うことで、経営層による意思決定への関与とガバナンスを確保しております。

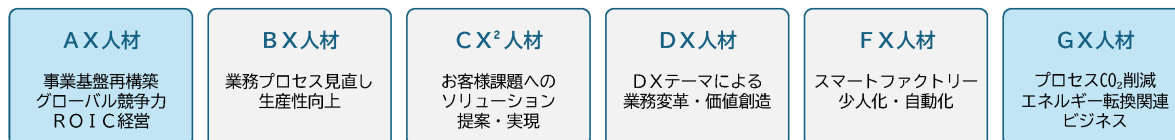
また、社外取締役を含む全取締役から構成されるサステナビリティ経営会議において人材戦略を重要テーマの一つとして位置付け、定期的に認識共有、意見交換を行うことで、取締役会のモニタリング機能を強化しております。

②変革（KOBELCO-X）を支える人材戦略

KOBELCOグループの人材戦略



KOBELCO Xの各領域の推進に必要な人材（重点人材）



人材戦略の3つのアプローチ



当社グループは、中期経営計画（2024～2026年度）において、最重要課題である「稼ぐ力の強化と成長追求」及び「カーボンニュートラル（CN）への挑戦」を掲げ、2030年度に向け「未来に挑戦できる事業体」を目指しております。これらを実現・加速させる手段・ドライバーとして、「KOBELCO-X」による変革に取り組んでおります。

「KOBELCO-X」とは、AX（稼ぐ力の強化と成長追求）・GX（CNへの挑戦）を事業戦略の両輪とし、これらを実現するための変革（BX・CX²・DX・EX・FX）を体系化した枠組みであり、このうちEX（人材戦略・従業員体験向上）は、KOBELCO-Xを前進させるための人材・組織の実行力を高める領域として位置付けております。

1) 経営戦略の実現に必要な人材（重点人材）

この変革を継続的に推進するためには、各領域で求められる専門性、経験を有する人材を計画的に確保し、その人材が適所で力を発揮できる状態を整えることが不可欠です。そこでKOBELCO-Xの各領域の推進に必要な重点人材の整理を進めております。

<KOBELCO-Xの各領域の推進に必要な人材（重点人材）の例>

事業戦略	A X (両利きの経営)	素材系の事業基盤再構築、グローバル競争力維持、企業価値向上に向けてROIC経営の深化を推進する人材
	G X (グリーン・トランス・フォーメーション)	製鉄・電力の生産・発電プロセスにおけるCO ₂ 削減、低炭素鉄源・エネルギー転換関連ビジネスを担う人材
事業戦略を実現するための 変革	B X (業務変革)	業務プロセスの抜本的な見直しや生産性向上を推進する人材
	C X ² (お客様対応変革)	お客様の課題に対し、グループ横断でのソリューションを提案・実現する人材
	D X (デジタル・トランスフォーメーション)	D Xテーマを企画実行し、業務変革、価値創造を牽引する人材
	F X (ものづくり・工場変革)	スマートファクトリー化、少人化・自動化を牽引する人材

2) 重点人材の確保・育成・配置・定着につなげるための人材戦略（3つのアプローチ）

重点人材の確保・育成・配置・定着に向けては、多様な知見・経験を有する人材を組織に取り込めること、必要な能力を獲得し挑戦できること、安心して能力を発揮し続けられる環境を整えることが重要です。そこで当社グループでは、人材に関する取組みを「組織の多様性を高める」「一人ひとりの成長・挑戦を促す」「活躍できる環境を整備する」の3つのアプローチに沿って推進しております。3つのアプローチに基づく、2025年度における当社の主な施策は以下のとおりです。

(i) 組織の多様性を高める

<人権・D&I月間>

当社では、D&Iに関する理解浸透に向け、社内コミュニケーション施策を継続的に実施しております。2023年度よりD&Iフォーラムを開始し、2024年度はフォーラム開催日を含む1週間を「D&I Week」として、D&Iに接する機会の拡大を図りました。

2025年度は、人権やD&Iに関連する国際デー等が集中する12月（世界人権デー、国際障がい者デー、障がい者週間等）に、従来の取組みを拡充して「人権・D&I月間」とし、障がいに関する合理的配慮をまとめた社内向けガイドブックの周知、VRを用いたオンライン体験会（介護を抱える人の視点の体験）、キャリアトライ制度利用者の体験談を共有する座談会、役員メッセージの発信等を実施いたしました。

こうした取組みを通じて、属性のみならず、価値観や文化的背景等も含む多様性への相互理解を促進し、社員一人ひとりが安心して能力を発揮できる職場環境の実現を目指しております。

<神戸ものづくり3社技術系女性交流会>

2023年より川崎重工業(株)及び住友ゴム工業(株)とともに、女性エンジニアを対象とした「神戸モノづくり企業 技術系女性交流会」を共同開催しております。3社でD&Iに関する情報共有を行う中で、女性エンジニアから、仕事と私生活を充実させるための情報提供やロールモデルが少ないとの共通の声があったことを踏まえ、交流の場を継続的に設けております。2025年度の開催では、外部講師を招いたセッションや参加者同士の意見交換を通じ、相互の学びと横のつながりづくりの機会を提供いたしました。今後も参加者の意見を取り入れながら、女性エンジニアの活躍支援を継続してまいります。

(ii) 一人ひとりの成長・挑戦を促す

<キャリアトライ制度>

当社は、経営戦略の実行に必要な人材が職種や事業部門の枠を超えて活躍できる成長・挑戦機会を拡充しております。この一環として、社内公募制度であるキャリアトライ制度を通じて、社員の自律的なキャリア形成と、事業環境の変化に応じた機動的な人材配置を進めてまいりました。これまで、応募要件の緩和や形式の拡充、広報PR等に継続して取り組んできましたが、制度の活用をさらに広げるため、毎期の上司との面談の中で、各人がキャリア志向にあわせて制度利用意向を表明できる仕組みを新設いたしました。これにより、挑戦・成長に向けた行動を促すと同時に、各人の経験・適性を踏まえて助言・対話する機会を増やすことで、新たな領域や難易度の高い業務への挑戦機会の創出や適材適所の配置を後押ししております。

<資格取得応援制度>

従業員の自発的な学びや挑戦を後押しし、能力・スキル・技能の伸長を通じて職場での能力発揮につなげることを目的として、「自律・自走型教育」の推進に取り組んでおります。その一環として、2025年10月より、会社が定める公的資格を取得した社員に応援金を支給する「資格取得応援制度」を新設いたしました。対象資格には200種類以上が設定されており、業務の基本スキルに関するものから高度な専門性が求められるものまで幅広い資格が含まれております。本制度では、学習を始める前に上司との面談を通じて取得計画をすり合わせることを推奨しており、日々の業務と両立しながら学びを継続しやすいよう、挑戦を後押しする運用としております。これにより、必要な知識・スキルを継続的に高め、次の挑戦へとつなげていける環境づくりを進めております。

(iii) 活躍できる環境を整備する

<従業員向け株式報奨制度>

従業員の経営参画意識及び企業価値向上への意識の高揚を通じた従業員エンゲージメントの向上を目的として、従業員向け株式報奨制度「KOBELCO STOCK PLAN」を導入いたしました。本制度は、従業員持株会に加入する従業員に対して当社株式取得のための特別奨励金を支給するもので、毎年30株相当の特別奨励金を支給する計画としており、初回は2026年2月に特別奨励金の支給を行っております。制度導入前の従業員持株会への加入率は約23%でしたが、その後の制度周知を通じて、2026年4月時点で加入率は約60%まで上昇しており、今後も加入促進に向けた取り組みを推進してまいります。

<人権尊重>

当社グループは、人権の尊重が企業にとって重要な社会的責任であるとの認識に立ち、グローバルに事業展開する企業グループとして、国連で採択された人権保護の「世界人権宣言」「国際人権章典」「ILO中核的労働基準」を最大限尊重し、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」等の国際規範を踏まえた人権尊重の取り組み姿勢を明確に示すため、「KOBELCOグループ人権基本方針」を制定しております。また、「国連グローバル・コンパクト」に参加し、人権の保護や不当な労働の排除等の原則に賛同する企業として、その実現に向けて努力を継続し、人権侵害問題を発生させない取組みを強化しております。

・人権デューデリジェンス

事業活動に伴う人権への負の影響を特定・評価し、その防止・軽減を図るため、人権デューデリジェンスを継続的に実施しております。その実効性を高める観点から、外部専門家の知見も活用しつつ、評価結果を踏まえた改善（予防・是正措置の検討等）につなげております。人権デューデリジェンスにおけるリスクアセスメント評価については、当社単体を対象として実施した後、国内外のグループ会社へ対象を段階的に拡大しており、2026年度中に全対象会社への実施を完了する予定です。評価結果を各社へフィードバックした上で、管理体制の整備状況や予防・是正措置の強化に向けたフォローを継続しております。

・グループ人権研修

人権尊重の理解浸透を図るため、動画教材の展開等を通じた教育・啓発を継続して実施しており、2025年度は、リスクアセスメントで重点人権リスクとして特定された「ハラスメント」の防止をテーマとした研修を、当社及び国内グループ会社の社員を対象に実施いたしました。

<安全・衛生・健康>

「安全・衛生・健康は経営の基盤であり、全ての事業活動に優先する」という基本理念のもと、安全で安心して働くことのできる活気あふれた職場の実現に向けて、関係法令の遵守は当然のこと、様々な安全衛生活動を行っております。

「KOBELCOの3つの約束」からの安全行動規範

- 私は、職場のルールを守ります。そして、仲間に家族に信頼される人になります。
- 私は、仲間一人ひとりを大切にして、相互注意を実行します。
- 私は、職場の設備・仕組みを改善し続け、一歩先の安全・安心を目指します。

重点目標(2025年度)

- 死亡災害、重大災害(同時3人以上 被災):ゼロ
- 休業災害度数率:0.10以下

・コベルコメディカルチェック

「安全・衛生・健康は経営の基盤であり、全ての事業活動に優先する」という基本理念の下、健康経営を推進しています。健康経営の疾病対策の取組みの一つとして、社員及びその配偶者等に人間ドック受診機会「コベルコメディカルチェック」を提供しており、2026年からは従来の50歳、60歳到達時に加えて、40歳到達時にも受診対象に追加する制度拡充を実施いたしました。これにより、健康リスクが顕在化しやすい節目での受診機会を広げ、疾病の早期発見・重症化予防を通じた健康保持増進につなげております。

こうした健康経営に関する取組みは外部からも評価され、「健康経営優良法人2026」に認定されております。

③人材戦略推進におけるリスクとその対応

当社グループは、人材獲得競争の激化等に伴う必要人員の不足や必要な専門性の不足により、重点施策の推進が遅延し、事業戦略の遂行に影響を及ぼす可能性があることを踏まえ、全社リスク管理上のトップリスクの一つとして「人材確保に関するリスク」を位置づけております。トップリスクに対しては、リスクオーナーの下でリスク対策実行計画を策定し、その実行状況をモニタリングするとともに、中間・期末の評価を含む年間の管理サイクルを通じて実効性を検証し、リスクマネジメント委員会を通じて経営に報告しております。これらのプロセスと整合させつつ、人材の確保・育成・定着に向けた取組みを継続的に見直し、人材戦略の実行に反映しております。

④マテリアリティ実現のための指標と目標

人材戦略の進捗と成果を把握するため、マテリアリティ「多様な人材の活躍推進」のモニタリング指標として、以下の指標・目標を設定し、継続的にモニタリングしております。

指標	目標	2024年度 実績 (注)	2025年度 実績 (注)
(i)組織の多様性を高める			
総合職新卒採用女性比率	毎年：a. 総合職事務系 50%以上 b. 総合職技術系 15%以上	a. 42% b. 8%	a. 46% b. 14%
基幹職技能系女性社員採用・離職率	毎年：a. 新卒採用女性比率 10%以上 b. 5年以内離職率 15%以内(注) 2	a. 6% b. 19.2%	a. 9% b. 17.6%
女性管理職人数	2026年度：100人	86人	93人
(ii)一人ひとりの成長・挑戦を促す			
グループ企業理念の浸透	毎年：社員意識調査関連設問の ポジティブ回答比率80%以上 a. 「私はグループ企業理念に 共感できる」 b. 「私はグループ企業理念に 沿った行動ができる」	a. 79% b. 80%	a. 82% b. 82%
社員研修の拡充	2026年度：一人当たりの年間平均 研修受講時間40時間以上	44.2時間	50.4時間
(iii)活躍できる環境を整備する			
男性社員の育児休業及び育児の ための特別休暇取得率	毎年：100%	157.4%	155.0%
年次有給休暇取得日数	毎年：平均15日/年・人	16.8日	17.3日
人権DD実施会社	2026年までに：a. 国内グループ会社 83社（累計） b. 海外グループ会社 41社（累計）	a. 34社 b. 29社	a. 63社 b. 47社
休業災害度数率	毎年：0.10以下	0.27	0.21

- (注) 1. グループ各社は、当社グループの人材戦略のもと、各々の課題に応じた指標と目標を設定しているため、代表として提出会社における指標を設定しております。
2. 従来は、1999年以降に入社した社員を対象として算定しておりましたが、2025年度以降は、直近5年度内に入社した社員を対象として算定する方法に変更しました。これに伴い、2024年度の実績についても遡及して修正を行っております。

3【事業等のリスク】

当社グループの事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項は、下記の（１）事業環境の変化及び（２）グループ経営全般に重大な影響を及ぼす事項のとおりであります。

当社グループでは、事業推進に想定される事業環境変化に伴うリスクについては、経営者の意見を踏まえて、事業部門又は本社部門が中心となってリスク対策に取り組んでおります。また、事故や災害、法令違反等、グループ経営全般に重大な影響を及ぼすリスクについても、経営者の意見を踏まえて抽出しております。

リスクマネジメント体制としては、全体の管理者である全社総括責任者として社長、全社リスク管理統括責任者として内部統制・監査部総括役員を置き、個々のリスクのグループ横断的な管理活動の推進者として担当役員（リスクオーナー）、リスク対策実行責任者には事業部門長や本社担当役員を指名することにより、全社的なリスク管理体制を構築しております。また、経営審議会の補佐機関として設置したリスクマネジメント委員会では、リスクマネジメント全般に関する基本方針の立案・評価、リスクマネジメントの重要課題に関する具体方針の立案、「トップリスク」「重要リスク」のリスク対策実行計画の評価、全社リスク管理計画の立案・評価などを行っております。委員長には全社リスク管理統括責任者、また、委員には全リスクオーナーを指名しております。リスクマネジメント委員会の活動状況は定期的に経営審議会へ報告し、経営審議会での議論結果を踏まえてリスクオーナーへの指示を行っております。

なお、経済安全保障リスクや地政学的リスクへの対応など複数のリスクに跨る場合には、リスクマネジメント委員会の下でグループ横断的な対応を検討しております。

投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項は、「第2 事業の状況」の他の項目、「第5 経理の状況」の注記事項、その他においても記載しておりますので、併せてご参照ください。また、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものであります。

（１）事業環境の変化

①主要市場の経済状況等

当社グループの国内向け販売は、自動車、造船、電気機械、建築・土木、IT、飲料容器、産業機械などを主な需要分野としております。海外向け販売は、当連結会計年度の売上高の34.8%であり、アジア地域が海外売上高の過半を占めております。

当社グループは鉄鋼やアルミなどの素材、鋳鍛鋼やアルミ鋳鍛などの素形材、溶接材料などからなる素材系事業と産業用機械、エンジニアリングや建設機械といった機械系事業、さらに電力事業と複数のビジネスドメインを持つことで、安定性を担保するとともに、たゆまぬ技術開発を行って競争力の維持を図っておりますが、当社グループの業績は、これらの需要分野の動向、需要地域における経済情勢等により、売上高や受注高の減少の影響を受けることに加え、お客様の財政状態の悪化による債権回収の遅延等の影響を受ける可能性があります。また、海外の各需要地域における地政学的リスク、各地域における事業の監督や調整の困難さ、労働問題、関税、輸出入規制、通商・租税その他の法的規制の動向が、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。また、各製品市場において、国内外の競合各社との厳しい競争状態にあり、競合各社による当社製品よりも高性能な製品開発や迅速な新製品の導入等、その状況次第では売上高や受注高の減少等により当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

②製品需給・価格の変動

当社グループは各製品の市場及び地域的な市場において競合他社との競争を行っております。経済市況や市場動向の変化、地政学的リスク、法規制及び競争環境の変化等を受けて需要家の事業戦略や購買方針に当社グループの想定を超えて変更が発生する場合、売上高や受注高の減少等により当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

特に鉄鋼事業において中国における過剰生産能力問題が十分な解決に至っておらず、過剰供給に起因する国際市場での厳しい競争は国内外での鋼材の需給状況や製品価格の変動の原因となっております。当社グループの国内鋼材販売の形態は、大きくは製品数量・規格等を直接お客様との間で取り決めて出荷する「紐付き」と、お客様が不特定の状態で出荷する「店売り」とに分かれますが、当社の場合ほとんどが「紐付き」であります。鋼材の需給状況が変動した場合、「店売り」価格の方がより敏感に連動するものの、最終的には「紐付き」価格も影響を受けることとなります。また、輸出鋼材の販売数量・価格についても、各需要地域における鋼材需給等により影響を受けます。これらの変動が想定を超えて発生する場合、売上高の減少や収益の悪化等により当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

機械系事業においては、汎用品、受注生産品ともに、その製品需給が当社グループの想定以上に急激に変動する可能性があり、価格については、特に海外市場向けの製品について、通貨価値の変動等により影響を受ける可能性があります。これらの急激な変動を受け、売上高の減少、契約キャンセルによる損失の発生、債権回収の遅延等により当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

③原材料等の価格変動等

当社グループが調達している鉄鉱石、石炭、合金鉄・非鉄金属、スクラップ等の鉄鋼原料価格及びそれらの輸送に関わる海上運賃等は、国際的な市況、為替相場、法規制、自然災害、地政学的リスク等により影響を受けます。特に、鉄鉱石及び石炭については、大きな消費国となった中国における需給状況と世界的にも限られた原産国や供給者の供給能力が、国際市況に与える影響が大きくなっており、調達先の分散や調達先との関係強化などを通じてこれらの安定調達に努めるとともに、原材料等の価格変動の製品価格への転嫁にも努めておりますが、原材料価格・運賃が大幅に変動する場合には、コストの変動等により当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

また、アルミ、銅につきましては、地金価格の変動は基本的にお客様に転嫁する仕組みとなっておりますが、地金価格の市況が短期間に大きく変動した場合には、会計上の在庫評価影響などによって、当社グループの業績に一時的に影響が生じる可能性があります。

さらに、当社グループは、耐火物等の副資材、機械製造関連と設備投資関連の資材及び電装品、油圧機器、内燃機器等の資機材を外部調達しており、価格変動を抑える取組みはしているものの、調達先の賃金上昇や物価上昇等によりこれら資機材の価格が変動する場合、機械製造コストや設備投資コストの変動につながり、当社グループの業績に影響を及ぼします。

④サプライチェーンにおけるリスク

当社グループのサプライチェーンにおいて、調達先の分散や調達先との関係強化などを通じて原材料や資機材等の安定調達に努めておりますが、調達先との取引関係に重大な変更があった場合や、災害や事故、急激な関税政策の変更や地政学的リスク等による混乱が生じた場合、売上高の減少やコストの増加等によって当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。また、当社グループではCSR調達基本方針を策定し、お取引先の皆様と社会的責任を共有し、「責任あるサプライチェーンの構築」に向けた取組みを推進しておりますが、サプライチェーンで法令違反や人権・労働等に関する問題が発生した場合には、調達や生産への影響に加えて、当社グループの信頼の毀損に繋がり、売上高の減少によって当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

(2) グループ経営全般に重大な影響を及ぼす事項

①労災、設備事故等

当社グループの生産設備の中には、鉄鋼の高炉、転炉など高温、高圧での操業を行っている設備があります。また、高熱の生産物、可燃性のガス、化学薬品等を取り扱っている事業所もあります。日常的に、高温高圧部分や可動部の多い設備の取扱い、高所での作業、危険物の取扱いがあるなど、従業員の労働環境としても、労働災害の主要な原因となる、「転落・墜落」や「挟まれ・巻き込まれ」、「飛来・落下」等の事象が他業種に比べ発生しやすい環境にあります。対人・対物を問わず、安全や防災に関する法令を遵守し、事故の防止対策には万全を期しておりますが、万一重大な労働災害や設備事故等が発生した場合には、当社グループの生産活動等に支障をきたし、生産量減少に伴う売上の減少や破損設備の復旧に伴う費用の発生、事故に関連する補償の実施等、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

②自然災害、パンデミック、戦争・テロ

当社グループの国内外の製造拠点等においては、大規模地震や台風等の自然災害、感染症等の大規模流行、戦争やテロ、暴動に対して発生時の損害を最小限に抑えるため、緊急対応策の準備、連絡体制の整備、定期的な見直しや訓練の実施等を行っております。しかし、これら大規模災害等により直接的に被害を受ける、もしくは物流網や供給網の混乱、インフラの障害等により事業活動に支障が生じた場合には、売上高や受注高の減少、生産コストの上昇や復旧コストの発生等により当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

なお、感染症等のパンデミックへの対策として、感染者が増加した場合には、事業継続のため、勤務体制の見直しや補助人員の確保等を行うこととしております。加えて、政府が発出する要請事項や市中感染状況を踏まえ、事業活動継続と感染リスク抑制の両面の観点より、当社グループ全体に対して感染予防のための行動ガイドラインや関連する通達を適宜発信し、感染予防・感染拡大防止の周知・徹底を図っております。しかしながら、当社グループの事業所において大規模な感染が発生して事業運営が一時的に困難になる場合や、国内・海外ともに需要家の活動水準が低下し、製品需要の大幅な下振れが発生する場合、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

③品質に関するリスク

当社グループは、品質不適切行為を踏まえ、品質ガバナンス体制を再構築するなどの活動を鋭意遂行し、信頼の回復に努めてまいりました。前中期期間では、お客様からの更なる信頼回復と向上、不適切事案の風化防止等を目的とした「信頼向上プロジェクト」を設置し、社長直下で、各事業のマネジメントを強化し、お客様や社会に役立つために課題を設定し、全員参加でこれを達成することを目的にした「KOBELCO TQM推進会議」と、「お客様信頼向上会議」にて、お客様との接点を強化する活動や現場への信頼回復・向上活動の意義浸透を推進する活動を進めてまいりました。2024年度より、これらの活動を、経営審議会の補佐機関である「KOBELCO TQM推進委員会」に移行することで、グループ全体でKOBELCO TQM活動の取組みを強化・推進することといたしました。

JIS等の規格を基に社内内で設定した基準のもと、製品の品質と信頼性の維持向上に努めておりますが、万一、品質ガバナンス体制に運用上の問題が発生した場合や製品に品質上の欠陥が発生した場合、訴訟もしくはその他のクレームによる費用の発生や、販売量の減少等により当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

④環境規制、気候関連規制等の影響

鉄鋼やアルミ、銅を中心に、その生産活動の過程において廃棄物、副産物等が発生します。当社グループでは、国内外の法規制に則った適切な対応に努めておりますが、関連法規制に違反するような事象が発生した場合、原状回復や対策実施に多額の費用が発生する可能性があります。また、関連法規制の強化等によって、過去に売却した工場跡地等であっても土壌汚染の浄化のための費用が発生するなど、業績に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループはCO₂排出量が多いと指摘される鉄鋼事業や電力事業を主要な事業として営んでおり、CO₂削減関係の重要事項は経営に重要な影響を与えることから、全社横断的に検討・活動を行っております。排出量取引制度に関しては2026年度から2030年度までのベンチマークが設定されており、ベンチマークと当社の排出原単位の差異を注視しております。今後CO₂等の排出に関連して新たな規制や排出量取引制度の変更、炭素賦課金が導入された場合には、鉄鋼や電力を中心に当社グループの事業活動が制約を受け、売上高の減少やコストの増加等により当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

なお、CO₂削減への取組みの詳細は「第2 事業の状況」、「2 サステナビリティに関する考え方及び取組」の「(2) 気候変動」をご参照ください。

⑤法令・公的規制

当社グループは、国内、海外において多岐にわたる分野で事業活動を行っており、その遂行にあたっては、当社グループが展開している様々な事業に関連する法令（安全保障貿易管理、独占禁止、贈収賄規制などに関するもの）、その他の公的規制や社会規範を遵守し、公正で健全な企業活動を行うことを指針としております。しかしながら、法令違反等を理由として罰金等を科される状況が発生した場合には、当社グループの業績や社会的信用力に影響を及ぼす可能性があります。

⑥訴訟等のリスク

当社グループは国内、海外において多岐にわたる分野で事業活動を行っており、その遂行にあたってはそれぞれの国の法令や公的規制、社会規範を遵守することを指針としております。万一これらに反する事象が発生し、訴訟等が提起された場合もしくは、すでに提起された訴訟等において当社グループに不利な判断がなされた場合には、損害賠償等の関連する費用の発生等により当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

また、当社グループは、国内外において多岐にわたるJV契約や受注契約、購買契約、技術契約、電力供給契約、プロジェクトファイナンス関連契約などを締結しております。これらの契約の締結に際し、当社グループに不利もしくは履行不能な条件や、必要条件の欠落が無いかなど、社内で十分な審査を行うよう努めております。しかし、契約締結後に当初想定できなかった経済環境の変化や契約内容の検討不足、予測できない商務的もしくは技術的なトラブルが発生し、契約相手との間でペナルティーの支払い、追加費用の発生、事業上の制約の発生等により、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

⑦人材確保に関するリスク

当社グループは、事業の維持・成長に必要な人材の確保のために、多様な背景を持つ社員一人ひとりが持てる能力や専門性を最大限発揮し、生き活きと働くことが出来るよう、労働条件の改善、職場環境の整備や人材育成の取組みを進めております。しかし、今後、少子化や人材の流動化の加速、また労働市場の需給バランスの変化等によって人材の確保が想定どおりに進まない場合には、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

⑧財務リスク

a) 為替レートの変動

当社グループの外貨建取引は主として米ドル建で行われております。当社グループは、短期的な対応として為替予約等を実施しておりますが、変動リスクを完全に排除することは困難であり、為替レートの変動は、外貨建取引に関わる損益の変動や海外子会社の業績の変動等により当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

b) 金利率の変動等

当連結会計年度末における当社グループの有利子負債残高は7,699億円であります。当社グループは新規の長期借入金・社債等に関し、固定金利での調達や金利スワップ契約等を実施しておりますが、中長期的な金融情勢の変化等による金利率及びその他の条件の変動等が、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

c) 融資・債務保証等

当社グループは、関係会社等に対して融資等、及び関係会社やお客様等における一部の金融機関借入等に対して債務保証等を行っております。将来、これらの融資等の回収が滞ったり、債務保証等の履行を求められる状況が発生した場合には、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

d) 棚卸資産の価値下落

当社グループが保有している棚卸資産について、収益性の低下等に伴い資産価値が低下した場合は、当社グループの業績に影響が生じる可能性があります。

e) 投資有価証券の価値変動等

当社グループが保有する投資有価証券の当連結会計年度末の連結貸借対照表計上額は2,154億円であり、上場株式の株価変動などに伴う投資有価証券の価値変動は、当社グループの業績に影響を及ぼします。

加えて、年金資産のうち退職給付信託を構成する上場株式の株価変動により、退職給付会計における数理計算上の差異が生じ、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。退職給付信託を除く年金資産については、年金制度の予定利率や財政状態を勘案したうえで、元本毀損リスクの極力低い安全性資産中心の運用を行うよう努めております。

f) 繰延税金資産の計上

当社グループでは繰延税金資産について、将来の課税所得を合理的に見積り、回収可能性を判断して計上しております。しかしながら、今後将来の課税所得の見積り等に大きな変動が生じた場合には、繰延税金資産の取崩しが発生し、当社グループの業績に影響が生じる可能性があります。

g) 固定資産の価値下落

当社グループが保有している固定資産について、時価の下落・収益性の低下等に伴い資産価値が低下した場合は、当社グループの業績に影響が生じる可能性があります。なお、詳細な内容については「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 注記事項（重要な会計上の見積り）」をご参照ください。

h) 資金調達

当社グループは、主に銀行借入、社債発行及びコマーシャル・ペーパーの発行等により事業活動に必要な資金を確保しております。従って、景気の後退や金融環境の悪化、当社グループの信用低下等により、資金調達が想定どおりの条件で適時に実施できない場合には、事業計画の変更や資金調達コストの上昇等により当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

また、当社グループはカーボンニュートラルの実現に向けて、CO₂排出量の削減に取り組んでおりますが、ダイベストメントの動向次第では、その影響を受け、資金調達が想定どおり行えなくなる可能性があります。

⑨中期経営計画の実現等

当社グループは、2024年5月に「KOBELCOグループ中期経営計画（2024～2026年度）」を策定し、公表しております。主要な取組みとして、「稼ぐ力の強化と成長追求」と「カーボンニュートラルへの挑戦」を掲げております。本中期経営計画は、策定時点で入手可能な情報による判断及び仮定に基づいており、判断や仮定に内在する不確定性及び今後の事業運営や内外の状況変化による変動可能性など様々な要因によって、計画した成果が得られない可能性があります。

⑩知的財産権の保護及び第三者の権利侵害

当社グループでは保有する知的財産の適切な保全（特許・実用新案・意匠権等の取得や技術情報の秘密管理）に努めております。しかし、第三者により製品や技術等が模倣されたり、意図せぬ技術流出が発生した場合、当社グループの製品や技術等が陳腐化するなどの影響が発生し、売上高の減少等により当社グループの業績に影響を与える可能性があります。

また、当社グループでは、製品等の開発やエンジニアリング、製造、使用及び販売、その他の事業活動によって、第三者の知的財産権、その他の権利を侵害しないよう、あらかじめ調査を行い、必要に応じて実施許諾を受けるなどの措置を講じております。しかし、第三者からの知的財産権、その他の権利の侵害に関して紛争が生じた場合、紛争に関連する製品等の製造・販売等の差し止めや多額の損害賠償金・和解金の支払い等により、当社グループの業績に影響を与える可能性があります。

⑪情報セキュリティ

当社グループは事業活動において顧客情報・個人情報等を入手することがあり、また営業上・技術上の秘密情報を保有しており、グローバルに様々なシステムを構築し事業活動を行っております。当社グループはサイバー攻撃等による不正アクセスや情報漏洩等を防ぐため、管理体制を構築し適切な安全措置を講じております。しかし、顧客情報・個人情報等の漏洩や滅失等の事故が発生した場合には、損害賠償や当社グループの社会的信用の低下等により、当社グループの業績に影響を与える可能性があります。また、営業上・技術上の秘密情報の漏洩や滅失等の事故が発生した場合や、第三者に不正使用された場合、サイバー攻撃等によるシステム障害が発生した場合には、生産や業務の停止、競争優位性の喪失、社会的信用の低下等により当社グループの業績に影響を与える可能性があります。

なお、当連結会計年度末現在では予測できない上記以外の事象の発生により、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を受ける可能性があります。

4【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

当連結会計年度における当社グループ（当社、連結子会社及び持分法適用会社）の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フロー（以下「経営成績等」という。）の状況の概要並びに経営者の視点による当社グループの経営成績等の状況に関する認識及び分析・検討内容は次のとおりであります。

なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものであります。

（1）経営成績の状況

当連結会計年度の我が国経済は、米国の通商政策による輸出産業への影響が見られたものの、個人消費や企業の生産活動に持ち直しの動きが見られ、緩やかな回復基調が継続しました。海外経済は、米国では、物価高や金融政策の影響がありながらも、個人消費や設備投資を中心に底堅く推移しました。欧州では、サービス業を中心に緩やかな持ち直しの動きがみられました。中国では、不動産市場の低迷や個人消費の伸び悩みを背景に、景気回復の動きは緩やかなものにとどまりました。

このような中、当社はKOBELCOグループ中期経営計画（2024～2026年度）に掲げた「稼ぐ力の強化」と「成長追求」に取り組むとともに、物価上昇に対する価格転嫁の推進や自助努力によるコストアップの抑制に継続して取り組んでまいりました。

この結果、当連結会計年度の売上高は、前連結会計年度比1,184億円減収の2兆4,365億円となり、営業利益は、機械での既受注案件の進捗による売上高の増加などがあったものの、固定費を中心としたコストの増加や電力での燃料費調整の時期ずれによる増益影響の縮小や売電価格に関する一過性の増益影響（売電価格の指標となる石炭の輸入貿易統計価格と当社購入価格の差異）の縮小などに加え、神戸発電所3号機の定期点検の延長などによる売上高の減少などにより、前連結会計年度比288億円減益の1,298億円となりました。経常利益は、営業利益の減益や、前連結会計年度に計上した建設機械における欧州でのエンジン認証に関する補償金収入の剥落などにより、前連結会計年度比358億円減益の1,213億円となりました。特別損益は、政策保有株式や土地等の売却による増益があったものの、アルミ板で固定資産の減損損失を計上したことなどから4億円の損失となり、親会社株主に帰属する当期純利益は、前連結会計年度比264億円減益の937億円となりました。

当連結会計年度のセグメント毎の状況は、次のとおりであります。

<素材系事業>

[鉄鋼アルミ]

(鉄鋼)

鋼材の販売数量は、人手不足や建設費上昇を背景とした建設需要の停滞などにより、前連結会計年度を下回りました。販売価格は、物価上昇分の価格転嫁は進展したものの、原料価格の下落の影響などにより、前連結会計年度を下回りました。

この結果、売上高は、前連結会計年度比10.1%減の8,222億円となりました。経常利益は、販売数量の減少やメタルスプレッドの悪化に加え、固定費を中心としたコストが増加した他、在庫評価影響の悪化などにより、前連結会計年度比204億円減益の38億円となりました。

(アルミ板)

アルミ板の販売数量は、神鋼汽車鋁材（天津）有限公司の子会社から関連会社への変更により、前連結会計年度を下回りました。販売価格は、地金価格が上昇したことなどにより、前連結会計年度を上回りました。

この結果、売上高は、前連結会計年度比13.4%減の1,746億円となりました。経常損益は、価格転嫁の進展やコスト改善等があったものの、在庫評価益の縮小などにより、前連結会計年度比3億円悪化の9億円の損失となりました。

鉄鋼アルミ全体では、売上高は、前連結会計年度比10.7%減の9,969億円となり、経常利益は、前連結会計年度比207億円減益の28億円となりました。

[素形材]

素形材の販売数量は、堅調な造船向け需要を背景に鋳鍛鋼で前連結会計年度を上回りました。一方、自動車向け需要が低迷したアルミ押出、サスペンションでは前連結会計年度を下回りました。

この結果、売上高は、前連結会計年度比5.0%増の3,328億円となり、経常利益は、価格転嫁が進展したものの、自動車向けを中心とした販売数量の減少、在庫評価益の縮小などにより、前連結会計年度比20億円減益の87億円となりました。

[溶接]

溶接材料の販売数量は、国内、海外向けともに、前連結会計年度並となりました。販売価格は、価格転嫁の進展などにより、前連結会計年度を上回りました。

この結果、売上高は、前連結会計年度比2.7%増の964億円となり、経常利益は、労務費等の固定費を中心にコストが増加したものの、価格転嫁の進展などにより、前連結会計年度比6億円増益の58億円となりました。

<機械系事業>

[機械]

受注高は、等方圧加圧装置（IP装置）での好調な需要などにより、前連結会計年度比2.9%増の2,701億円となり、受注残高は2,412億円となりました。

売上高は、前連結会計年度比6.6%増の2,827億円となり、経常利益は、売上高の増加やサービス案件の増加による採算改善などにより、前連結会計年度比141億円増益の467億円となりました。

[エンジニアリング]

受注高は、廃棄物処理関連事業で複数の案件を受注した前連結会計年度に比べ、19.8%減の1,321億円となり、受注残高は3,860億円となりました。

売上高は、既受注案件の進捗などにより、前連結会計年度比10.9%増の1,938億円となったものの、経常利益は、案件構成差等により、前連結会計年度比34億円減益の126億円となりました。

[建設機械]

油圧ショベルの販売台数は、欧州、中国、東南アジア等での需要回復が進んだことなどから、前連結会計年度を上回りました。一方、クローラークレーンの販売台数は、物価高騰影響による国内での需要減などの影響により、前連結会計年度を下回りました。

この結果、売上高は、前連結会計年度並の3,895億円となり、経常利益は、エンジン認証問題に関する補償金収入の剥落などにより、前連結会計年度比64億円減益の123億円となりました。

<電力事業>

[電力]

販売電力量は、神戸発電所3号機の定期点検の延長などにより前連結会計年度を下回りました。販売電力単価は発電用石炭価格の変動に伴い前連結会計年度比で下落しました。

この結果、売上高は、前連結会計年度比21.5%減の2,032億円となり、経常利益は、売上高の減少と、神戸発電所3・4号機における燃料費調整の時期ずれによる増益影響の縮小や神戸発電所1～4号機における売電価格に関する一過性の増益影響の縮小などにより、前連結会計年度比175億円減益の347億円となりました。

<その他>

売上高は、前連結会計年度比34.0%減の58億円となり、経常利益は、前連結会計年度比12億円増益の50億円となりました。

(2) 財政状態の状況

当連結会計年度末の総資産は、前連結会計年度末とおおむね同水準の2兆8,651億円となりました。負債については、借入金の返済などにより、前連結会計年度末に比べ1,192億円減少し1兆5,347億円となりました。純資産については、親会社株主に帰属する当期純利益を計上したことなどから、前連結会計年度末に比べ933億円増加し1兆3,304億円となりました。

(3) 経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標

目標指標推移					
目標指標	目標 (2025年度 以降)	2022年度 (実績)	2023年度 (実績)	2024年度 (実績)	2025年度 (実績)
ROIC (税引後事業利益/投下資本)	6%以上	4.9%	6.7%	6.9%	5.3%
D/Eレシオ (有利子負債/自己資本)	0.7倍半ば	1.00倍	0.83倍	0.76倍	0.61倍
純資産比率 (純資産/総資産)	40%台前半	34.0%	38.6%	42.8%	46.4%

(4) 生産、受注及び販売の実績

a. 生産実績

当連結会計年度における下記セグメントの生産実績は、次のとおりであります。

セグメントの 名称	区分	生産数量 (千トン)			
		前連結会計年度 (2024年4月～ 2025年3月)	当連結会計年度 (2025年4月～ 2026年3月)	差異	前期比 (%)
鉄鋼アルミ	粗鋼	6,013	5,853	△160	△2.7%
	アルミ板	307	268	△39	△12.6%
素形材	アルミ押出	44	42	△1	△2.9%
	銅板	54	55	1	1.4%

(注) 粗鋼には、高砂製作所の電炉の生産数量を含めております。
また、前連結会計年度末で神鋼汽車鋁材(天津)有限公司を子会社から関連会社に変更したことに伴い、当連結会計年度のアルミ板の生産数量に含めておりません。

b. 受注実績

当連結会計年度における下記セグメントの受注実績は、次のとおりであります。

セグメントの名称	区分	受注高 (百万円)			
		前連結会計年度 (2024年4月～ 2025年3月)	当連結会計年度 (2025年4月～ 2026年3月)	差異	前期比 (%)
機械	国内	114,045	129,247	15,202	13.3%
	海外	148,469	140,866	△7,603	△5.1%
	合計	262,515	270,113	7,598	2.9%
エンジニアリング	国内	104,265	87,013	△17,252	△16.5%
	海外	60,448	45,096	△15,351	△25.4%
	合計	164,713	132,109	△32,603	△19.8%

セグメントの名称	区分	受注残高 (百万円)			
		前連結会計 年度末 (2025年3月)	当連結会計 年度末 (2026年3月)	差異	前期比 (%)
機械	国内	74,352	83,117	8,764	11.8%
	海外	180,119	158,107	△22,011	△12.2%
	合計	254,471	241,225	△13,246	△5.2%
エンジニアリング	国内	306,847	270,303	△36,544	△11.9%
	海外	135,123	115,748	△19,375	△14.3%
	合計	441,971	386,051	△55,920	△12.7%

c. 販売実績

当連結会計年度におけるセグメント毎の販売実績は、次のとおりであります。

セグメントの名称	金額（百万円）			
	前連結会計年度 (2024年4月～ 2025年3月)	当連結会計年度 (2025年4月～ 2026年3月)	差異	前期比（%）
鉄鋼	914,422	822,256	△92,165	△10.1
アルミ板	201,738	174,660	△27,077	△13.4
鉄鋼アルミ	1,116,160	996,917	△119,243	△10.7
素形材	317,129	332,869	15,739	5.0
溶接	93,911	96,463	2,552	2.7
機械	265,157	282,741	17,584	6.6
エンジニアリング	174,848	193,898	19,049	10.9
建設機械	388,038	389,560	1,522	0.4
電力	258,807	203,201	△55,605	△21.5
その他	8,928	5,894	△3,033	△34.0
調整額	△67,949	△64,966	2,983	—
合計	2,555,031	2,436,581	△118,450	△4.6

(注) 主な相手先別の販売実績及び総販売実績に対する割合は次のとおりであります。

相手先	前連結会計年度 (2024年4月～2025年3月)		当連結会計年度 (2025年4月～2026年3月)	
	金額（百万円）	割合（%）	金額（百万円）	割合（%）
神鋼商事(株)	289,835	11.3	267,072	11.0

(5) 資本の財源及び資金の流動性に関する情報

①資本の財源及び資金の流動性

a. 財務戦略

「KOBELCOグループ中期経営計画（2024～2026年度）」における財務戦略の基本方針は、未来に挑戦できる事業体の確立に向けて「稼ぐ力の強化」や「成長追求」に取り組むとともに、外部環境の変化による業績変動リスクや将来の大型投資に耐え得る財務基盤の更なる強化を図り、事業成長を支える財務体質への変革を目指すこととしております。本中期経営計画期間においては、2026年度末の純資産比率40%台前半、D/Eレシオ※0.7倍台半ばを財務目標数値として定めておりますが、2025年度末の純資産比率は46.4%、D/Eレシオは0.61倍と着実に改善しております。

引き続き、稼ぐ力の強化・成長追求に向けた投資、将来の資金需要を踏まえた資産売却・現預金水準の圧縮等による資本効率の最大化を推進してまいります。

※有利子負債÷自己資本

b. 資金需要の主な内容

当社グループの資金需要は、営業活動については、生産活動に必要な運転資金（材料・外注費及び人件費等）、受注獲得のための販売費、製品競争力強化・ものづくり力強化に資するための研究開発費が主な内容です。投資活動については、設備老朽化に伴う更新投資や事業伸張・生産性向上を目的とした設備投資及び事業遂行に関連した投融資が主な内容です。

今後、将来見込まれる成長分野での資金需要や、最新の市場環境及び受注動向も勘案し、資産の圧縮及び投資案件の選別を行う一方、必要な設備投資や研究開発投資等を継続してまいります。

②当連結会計年度の実績

a. キャッシュ・フローの状況の分析

当連結会計年度のキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益の計上などにより、営業活動によるキャッシュ・フローが2,016億円の収入となりました。一方、投資活動によるキャッシュ・フローは、減価償却費と同程度の有形及び無形固定資産の取得による支出があったものの、投資有価証券の売却などにより△736億円の支出となり、その結果、フリーキャッシュ・フローは1,280億円の収入となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、借入金の返済などにより△1,624億円の支出となり、当連結会計年度末における現金及び現金同等物の残高は、前連結会計年度末に比べ308億円減少し、1,890億円となりました。

当連結会計年度における各キャッシュ・フローの状況は次のとおりであります。

(営業活動によるキャッシュ・フロー)

棚卸資産の増加や支払債務の減少などにより運転資本が増加した前連結会計年度に比べ、収入は534億円増加しました。

(投資活動によるキャッシュ・フロー)

投資有価証券の売却などにより、前連結会計年度に比べ、支出は402億円減少しました。

(財務活動によるキャッシュ・フロー)

社債の発行額の減少に加え、当連結会計年度に社債の償還を行ったことなどにより、前連結会計年度に比べ、支出は661億円増加しました。

(単位：億円)

	前連結会計年度	当連結会計年度	差異
営業キャッシュ・フロー	1,482	2,016	534
投資キャッシュ・フロー	△1,138	△736	402
フリーキャッシュ・フロー	343	1,280	936
財務キャッシュ・フロー	△962	△1,624	△661
(うち、株主還元)	(△355)	(△374)	(△19)
株主還元後のフリーキャッシュ・フロー	△11	905	917
現金及び現金同等物の期末残高	2,198	1,890	△308

b. 有利子負債の状況

有利子負債は、借入金の返済などにより前連結会計年度に比べ1,164億円減少の7,699億円となり、自己資本は、親会社株主に帰属する当期純利益の計上などにより995億円増加の1兆2,613億円となりました。

当社グループでは、製品の生産・販売に伴う運転資金に加え、大型設備の維持・更新等に必要な資金を安定的に確保する必要があります。運転資金は景気動向等により変動し、設備資金は回収期間が長期にわたるため、短期資金を活用しつつ、長期資金を中心に調達し、資金調達リスクの抑制に努めております。このため、当連結会計年度末の有利子負債の構成は、返済期限が1年以内のものが1,857億円、返済期限が1年を超えるものが5,842億円となっております。

(単位：億円)

	前連結会計年度	当連結会計年度
有利子負債（注1） （リース債務を含む）	8,863	7,699
自己資本	11,617	12,613
D/Eレシオ （有利子負債／自己資本）	0.76倍	0.61倍

(注1) 当連結会計年度末現在の有利子負債の内訳

(単位：億円)

	合計	1年内	1年超
短期借入金	357	357	—
長期借入金	5,363	1,079	4,283
社債	1,450	100	1,350
コマーシャル・ペーパー	260	260	—
リース債務	268	60	208
合計	7,699	1,857	5,842

(6) 重要な会計方針及び見積り

当社グループの連結財務諸表は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づき作成されております。この連結財務諸表の作成にあたっては、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用しております。

連結財務諸表の作成にあたり、経営者は、連結貸借対照表上の資産及び負債の計上額、並びに、連結損益計算書上の収益及び費用の計上額に影響を与えるような会計上の見積りを行う必要があります。会計上の見積りは、過去の経験やその時点の状況として妥当と考えられる様々な要素に基づき行っておりますが、前提条件や事業環境等に変化が生じた場合には、見積りと将来の実績が異なることがあります。

会計上の見積りが必要となる項目のうち、経営者が当社グループの財政状態又は経営成績に対して重要な影響を与える可能性があると認識している主な項目は「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 注記事項（重要な会計上の見積り）」に記載のとおりであります。

5 【重要な契約等】

(1) ローン契約と社債に付される財務上の特約

当社の連結子会社である(株)コベルコパワー神戸第二は、財務上の特約が付された金銭消費貸借契約を締結しております。その内容は次のとおりであります。

1) 連結子会社の名称、住所及び代表者の氏名

連結子会社の名称	(株)コベルコパワー神戸第二
住所	神戸市灘区
代表者の氏名	久山 誠二

2) 契約締結日

2018年8月31日

3) 金銭消費貸借契約の相手方の属性

都市銀行等

4) 金銭消費貸借契約に係る債務の期末残高及び弁済期限並びに当該債務に付された担保の内容

債務の期末残高	1,556億円
弁済期限	2036年3月
担保の内容	当該子会社の保有する電力供給設備等

5) 特約の内容

当該子会社のキャッシュ・フローが、ローン契約に定める水準を下回る状態が一定期間継続した場合、当該子会社は期限の利益を失うものとされております。

(2) その他の重要な契約

1) United States Steel Corp.との契約

1990年3月に、当社はUSX Corp. (現 United States Steel Corp.) と米国において溶融亜鉛めっき鋼板の製造・販売に関する合弁事業契約を締結し、合弁会社「PRO-TEC Coating Company (現PRO-TEC Coating Company, LLC)」を設立いたしました。2010年12月に同契約を改定し、既存事業に加え、高張力冷延鋼板の製造・販売に関する合弁事業も行うことといたしました。

2017年9月には、同契約を再度改定し、現有の製造設備に加え、新たに溶融亜鉛めっき鋼板の製造設備を1基増設いたしました。

2) 鞍鋼股份有限公司との契約

2013年10月に、当社は鞍鋼股份有限公司と中国において自動車用冷延ハイテンの製造・販売に関する合弁事業契約を締結し、2014年8月に、合弁会社「鞍鋼神鋼冷延高張力自動車鋼板有限公司」を設立いたしました。

3) Millcon Steel Public Company Ltd.との契約

2016年2月に、当社はMillcon Steel Public Company Ltd. とタイにおいて線材の圧延・販売に関する合弁事業契約を締結し、合弁会社「Kobelco Millcon Steel Co., Ltd.」を設立いたしました。

4) Novelis Korea Ltd.との契約

2017年5月に、当社はNovelis Inc. の100%子会社であるNovelis Korea Ltd. と韓国においてアルミ板圧延品を製造する合弁事業契約を締結し、2017年9月に、合弁会社「Ulsan Aluminum, Ltd.」を設立いたしました。

5) 宝武鋁業科技有限公司及び宝山鋼鐵股份有限公司との契約

2024年8月に、当社は宝武鋁業科技有限公司及び宝山鋼鐵股份有限公司と中国における自動車用アルミパネルの製造・販売に関する合弁事業契約を締結し、2025年1月に合弁会社「宝鋼神鋼汽車鋁板(上海)有限公司」を設立いたしました。

6) 電力供給事業に関する契約

当社の連結子会社である(株)コベルコパワー神戸、(株)コベルコパワー真岡、(株)コベルコパワー神戸第二における電力供給事業に係る契約は次のとおりであります。

契約会社	相手会社	契約内容	契約期間
(株)コベルコパワー神戸 (連結子会社)	関西電力(株)	電力受給に関する契約 (石炭火力発電140万kW [1、2号機各70万kW])	2017年4月1日から 2029年3月31日まで (1号機の受給開始の日から12 年間)
(株)コベルコパワー真岡 (連結子会社)	金融機関等16社	電力供給事業の事業資金に 関する限度貸出契約(2026 年3月31日現在の借入残高 295億円)	2016年3月31日から 2031年3月31日まで (借入金返済期限)
(株)コベルコパワー真岡 (連結子会社)	東京瓦斯(株)	電力供給に関する契約 (ガス火力発電124.8万kW [62.4万kW 2基])	2014年9月29日から 2034年12月31日まで (後発機の受給開始の日から15 年間)
(株)コベルコパワー神戸第二 (連結子会社)	金融機関等12社	電力供給事業の事業資金に 関する限度貸出契約(2026 年3月31日現在の借入残高 1,556億円)	2018年8月31日から 2036年3月31日まで (借入金返済期限)
(株)コベルコパワー神戸第二 (連結子会社)	関西電力(株)	電力供給に関する契約 (石炭火力発電130万kW [65万kW 2基])	2015年3月31日から 2052年1月31日まで (先発機の受給開始の日から30 年間)

7) 日本製鉄(株)との契約

当社は、事業競争力の強化を目的に日本製鉄(株)と提携関係にありますが、これに係る契約は次のとおりであります。

契約会社	相手会社	契約内容	契約期間
(株)神戸製鋼所 (当社)	日本製鉄(株)	スラブ取引に関する合意書	2005年6月17日から 2033年5月14日まで
(株)神戸製鋼所 (当社)	日本製鉄(株)	提携施策の検討継続及び買取 提案を受けた場合の対応に関 する覚書	2022年11月14日から 2027年11月14日まで 但し、5年毎の自動更新条項あ り

6【研究開発活動】

当社グループ（当社及び連結子会社）は、幅広い技術分野での高度な技術力を源泉として、当社グループならではの顧客価値を実現する製品の創出と、それに必要な「ものづくり力」の強化を中心に取り組み、また拡販のための技術支援、ソリューション提案など多くの成果を上げています。

技術開発本部では、①既存事業と新規事業創出に資する課題形成と解決、②足元／将来にわたり競争力の源泉となる技術の強化、③技術資産の掛け合わせによる総合力の発揮、の3点に注力します。技術力を軸に、2030年代以降の挑戦に資する技術分野の取組みを強化し、技術起点での新たなアイデアやビジネス機会を持続的に創出していきます。

これらの取組みの具体的な事例として、2025年6月1日に国立大学法人東北大学（以下、東北大学）と「神戸製鋼所×東北大学 先端半導体用素材・プロセス技術 共創研究所」（以下、共創研究所）を東北大学青葉山キャンパス内に設置し、活動を開始しました。近年、半導体技術は急速に進化しており、これに伴い素材・部材の開発及び製造プロセスにおいても新しい技術が求められています。本共創研究所では、半導体市場や技術の変化点を捉え、東北大学の世界トップレベルの半導体関連技術とKOBELCOの保有技術をかけ合わせることで、半導体に関わる新たな素材やプロセス技術の可能性を探索し、共同研究を推進していきます。また、ここで得られた技術知見は、学会発表などを通じて情報発信し、次世代の技術者や研究者育成を目的とした人材育成を積極的に進めます。

当連結会計年度における当社グループの研究開発費は466億円であります。なお、本費用には、当社技術開発本部で行っている事業部門横断的又は基礎的研究開発などで、各事業区分に配分できない費用として計上する費用81億円が含まれています。主な事業の種類別セグメント毎の研究開発活動の状況は、次のとおりであります。

【鉄鋼アルミ】

特殊鋼線材、自動車用高強度鋼、ディスク用アルミ板などの戦略製品の差別化による拡販と生産性・歩留まり向上による収益改善のための技術開発に注力しています。また、CO₂排出量削減に直接貢献できる技術開発にも引き続き取り組んでいます。

（鉄鋼）

・当社は、低CO₂高炉鋼材“Kobenable® Steel”に関する技術展開を進めており、同鋼材は以下の製品に採用されました。

- ①いすゞ自動車(株)が製造する小型トラック「エルフ」などに使用される薄板製品の一部
- ②中嶋産業(株)（以下、中嶋産業）が導入する2.8トンホイストクレーン5基（今後中嶋産業が導入予定の30トン大型クレーン1基にも採用予定）
- ③三井不動産(株)が開発し鹿島建設(株)が施工する「表参道Grid Tower」の新築工事
- ④山口重工業(株)が受注した建築物における柱の主要突合せ溶接部に使用されるダイアフラム及びベースプレート
- ⑤トヨタ自動車(株)の量産車

上記で採用されたのは、鋼材製造におけるCO₂排出量をマスバランス方式により100%削減した“Kobenable® Premier”です。

・当社は、一般社団法人サステナブル経営推進機構（SuMPO）が認証するSuMPO環境ラベルプログラムのSuMPO EPD（旧エコリーフ）について、厚鋼板及び建築構造用厚鋼板の2製品で取得しました。SuMPO EPDの取得は当社として初めてです。SuMPO EPDは、LCA（ライフサイクルアセスメント）手法により製品のライフサイクル全体の環境情報を定量的に評価する枠組みであり、国際基準に基づき高い信頼性と透明性を確保しています。本認証の取得により、製品の環境情報の妥当性及び国際規格への適合性が確認され、お客様において当該製品の環境負荷を定量的・客観的に把握することが可能となります。また、米国のLEED（Leadership in Energy & Environmental Design）においても加点対象とされており、建物の資産価値の向上に資するものと考えられます。このたび当社がSuMPO EPDを取得した対象製品は以下のとおりです。

- ①厚鋼板：JR-AW-24068E
- ②建築構造用厚鋼板：JR-AJ-24076E

上記2件のSuMPO EPD取得により、当社が製造するすべての厚鋼板の環境情報が開示されます。当社の厚鋼板は船舶・高層建築・橋梁等の鋼構造物に使用されており、今後も厚鋼板の提供を通して、安全・安心で環境に配慮したインフラの構築を支えることで社会に貢献していきます。

（アルミ板）

・当社は、当社がブランド展開する低CO₂アルミ製品“Kobenable® Aluminum”の展開を進めており、同製品は新晃工業(株)が製造する業務用空調機の熱交換器に採用されました。これは空調機分野での初採用事例となります。本製品はグリーンアルミ原料を使用し、マスバランス方式によりCO₂削減効果を製品に割り当てたものであり、従来製品と同等の品質を維持しながらCO₂排出量削減を可能とします。今回の採用は、新晃工業(株)マテリアリティの一つとして掲げる「持続可能な社会の実現に向けた空調インフラの提供」という取組みに合致したものです。なお、本製品は同社のデータセンター空調機やコンパクト型空調機等の業務用空調機の熱交換器用プレコートアルミフィン材として使用されます。

なお、当連結会計年度における研究開発費は82億円であります。

[素形材]

輸送機や半導体分野を中心に、特徴ある製品開発や生産技術開発に取り組んでいます。あわせてカーボンニュートラルへの対応や製品開発・生産プロセスの高度化など、将来の価値創造に向けた研究開発も推進しています。なお、当連結会計年度における研究開発費は21億円であります。

[溶接]

「世界で最も信頼される溶接ソリューション企業」の実現を目指し、お客様の溶接に関する課題解決を図るとともに、溶接材料、溶接プロセス、溶接機器及びロボットによる「溶接ソリューション」を提供する溶接総合メーカーとして、特徴ある製品の開発に注力しています。

- ・当社は、2024年に商品化したワイヤ送給制御プロセス「AXELARC[™]」をベースに、パナソニック コネクト(株)と、自動車・二輪業種を対象としたアーク溶接新工法・新溶接材料の販売及び開発協力に関する協業に合意しました。同社が保有する薄板向け溶接ロボットシステム「Active TAWERS 4」に最適な溶接材料「AXELARC[™] AX-1AS」、「AXELARC[™] AX-1A」を搭載することで、低スパッタ化はもちろんのこと、薄板溶接で要求されるワイヤ狙いズレ裕度や耐ギャップ性の確保、溶接速度向上による生産性改善を実現します。さらに、亜鉛めっき鋼板における気孔欠陥抑制や溶接部の電着塗装性の向上により、溶接品質の安定化も実現できます。今後、国内外の自動車・二輪業種のお客様に対して、これまでの薄板溶接の課題を解決する新たな溶接ソリューションとして提案していきます。
- ・当社は、建築鉄骨市場向けに大型梁溶接システムを開発しました。日本の建築鉄骨製作では、角形鋼管柱の溶接自動化は普及している一方、梁工程の自動化は溶着金属量が少なく、採算性の観点から普及初期段階にあります。しかし近年、労働人口の減少を背景に、梁工程においても自動化ニーズが高まっており、欧米、中国、アジア地域を中心に、海外市場でも関心が拡大しています。本システムは、溶接ロボットARCMAN[™]、梁溶接自動化に適した反転ポジションナ、3軸スライダで構成され、BIM対応ソフトウェアSMART TEACHING[™]により梁形状を自動認識し、簡単な操作で溶接が可能です。加えて、多層すみ肉溶接に最適なフラックス入りワイヤFAMILIARC[™] MX-Z200MPの採用により、スパッタの発生量を低減し、回し溶接にも対応しています。2025年には3式を納入し、お客様の生産性向上に寄与しています。今後も当社は溶接工程の自動化を通じて社会課題の解決に貢献していきます。

なお、当連結会計年度における研究開発費は48億円であります。

[機械]

2030年に向けコアビジネスをより強化するとともに、カーボンニュートラル社会の実現に向けた新規事業を創出・育成し、機械事業部門として取り組むべき社会課題に挑戦することで、全社の安定収益の最大の柱となることを目指します。

- ・当社は、回転機・機器関連分野において、川崎重工業(株)と協同で、水素発電における次世代水素燃料供給システムの運転を開始し、世界で初めて、液化水素ポンプによる臨界圧力以上への昇圧と中間媒体式液化水素気化器(IFV: Intermediate Fluid Vaporizer)※1を組み合わせた、発電設備への水素燃料の供給に成功しました。両社は、NEDO 補助事業「水素 CGS※2 の地域モデルにおける水素燃料供給システムの効率化・高度化に向けた技術開発」として、神戸市ポートアイランド地区の神戸水素エネルギーセンターに設置した水素ガスタービン発電実証設備をもとに、液化水素ポンプ、IFV、水素ガスタービンの3つを組み合わせた水素燃料供給システムの設計・運用ノウハウの体系化に取り組んでいます。本実証において、川崎重工業(株)は液化水素ポンプによる昇圧を活用したガスタービン発電向け燃料供給システムの高効率化を、当社は液化水素の冷熱利用が可能となるIFVの開発をそれぞれ担当しています。両社が開発を進めている水素燃料供給システムでは、IFVにおいて気化時に発生する冷熱エネルギーを回収することで、ガスタービンの吸気冷却用途をはじめ、冷凍・冷蔵設備、データセンターの冷却、業務用・産業用空調など多様な用途への応用が可能となります。さらに、将来のコンビナート・工場・コミュニティー等における水素 CGS の社会実装を見据えた、液化水素による大規模水素発電への拡張性も備えています。

※1 気化熱源として海水や工業用水を用い、プロパンなどの中間媒体を介して、液化天然ガス(LNG)などの低温流体を気化させるタイプの気化器。中間媒体を用いることで、気化熱源の工業用水の凍結を避けられ、LNGなどの低温流体の冷熱の有効活用にも適している。

※2 Co-Generation System (CGS) : 熱電併給システム

- ・(株)コベルコ科研は、分析・試験技術分野において、水素環境下の材料評価、新型二次電池の試作・評価、高電圧・大電流通電試験等のグリーントランスフォーメーションに寄与する技術開発、2025年1月に稼働した最新鋭の球面収差補正走査透過型電子顕微鏡(Cs-STEM)を活用した観察技術の開発を進めています。また、ターゲット材料・半導体ウェハ検査装置分野に関しても、高移動度酸化物ターゲット材料の用途拡大や、半導体ウェハ向け検査・測定装置の高精度、高機能化のための開発にも取り組んでいます。

なお、当連結会計年度における研究開発費は65億円であります。

[エンジニアリング]

循環型社会、脱炭素社会の実現に向け、将来の成長が見込まれる分野における独自プロセス・技術の開発、更なる差別化、競争力強化に向けた開発を推進しています。

- ・Midrex社は、還元鉄関連分野において、天然ガスを還元剤とするMIDREX NGTMに加え、天然ガスを最大100%まで柔軟に水素に置き換えることができるMIDREX FlexTMや、水素を100%還元剤として用いるMIDREX H2TMの競争力維持・強化に向けた開発を継続しています。
- ・(株)神鋼環境ソリューションは、水処理関連分野において、「ボルト締結型グラスライニング消化タンク」が日本下水道事業団の新技術I類に選定されました。同技術は、高耐食性のグラスライニングパネルを採用し、パネル同士をボルト締結して組み立てる新しい技術であり、施工・品質管理が容易となることで、消化設備のLCCを大幅に縮減します。本技術により、下水道事業におけるカーボンニュートラルの実現に不可欠な嫌気性消化技術の普及・導入を促進します。
- ・(株)神鋼環境ソリューションは、廃棄物処理関連分野において、廃プラスチックのガス化及びメタノール化に関する開発を継続しています。社会実装に向け技術開発は着実に進捗しており、関連企業と連携しながら事業化に関する検証を行い、これまで廃棄されていたプラスチックについて、ケミカルリサイクルによる資源循環システムの構築を目指します。
- ・当社は、水素事業において、グリーン水素需要の高まりを見据え、水電解式水素発生装置の大型化やコスト低減、次世代技術の開発を推進しています。水素の普及拡大及び低炭素化社会の実現に向け、水電解式水素発生装置の新商品開発に取り組んでいきます。

なお、当連結会計年度における研究開発費は50億円であります。

[建設機械]

主力製品である油圧ショベル、クローラークレーンなどの安全性向上、省エネ性向上、排ガス対応・騒音低減などの環境対応に加え、建設リサイクル機械・金属リサイクル機械の開発に取り組んでいます。クラウドやAI、IoT等の先進テクノロジーの活用により「建設現場のテレワーク化」を実現し、深刻化する建設技能者の不足に対する多様な人材活用、現場生産性の向上、現場無人化による本質的な安全確保などを目指しています。また、カーボンニュートラルに向けた取組みの一環としてゼロエミッション建機の開発に取り組んでいます。

(ショベル)

コベルコ建機(株)(以下、コベルコ建機)は以下の取組みを行いました。

- ・カーボンニュートラル(CN)実現に向けた取組みの一環として、CN対応建機の開発を推進しています。2025年4月にドイツ・ミュンヘンで開催された国際建設機械展示会「bauma 2025」において、現在開発中の7トンクラスのバッテリー式電動ショベルを初めて展示しました。この電動ショベルは、都市部の狭隘な現場でも小回りが効き、1回当たりの充電可能量が大きく、掘削性能や作業スピードにおいて、ディーゼル機と同等のパフォーマンスを実現します。
- ・「bauma 2025」において、重機の遠隔操作システム「K-DIVE[®]」を活用し、展示会場のコックピットからデンマークや兵庫県神戸市に設置されたショベルを遠隔操作しました。国境を越えた遠隔地においても、実機に搭乗した場合と同等の操作性を実演しました。
- ・環境省が公募した「令和7年度コスト競争力強化を図る再エネ等由来水素サプライチェーンモデル構築・実証事業」の一環として採択された、愛知県の「知多市における低炭素水素モデルタウン実証事業」に共同実施者として参画します。本事業は、全国一の設置数を誇る水素ステーションを拠点に、地域資源を活用して製造・調達した低炭素水素を街利用分野の需要先へ効率的に供給することや、水素供給の低コスト化、水素ステーションの自立化への貢献などを目的に実施されます。コベルコ建機は、2021年から水素燃料電池ショベルの実用化に取り組み、2023年3月に試作機を完成させました。基礎評価を経て、現在は高砂製作所で連続掘削作業などの本格稼働評価を行っています。今回の参画を通じて、実際の工事現場での稼働評価を進め、本格展開を加速させていきます。
- ・(株)安藤・間(以下、安藤ハザマ)と共同で、2025年4月から6月にかけて、国土交通省発注の「霞ヶ浦導水石岡トンネル(第3工区)新設工事」において、自動運転ショベルによる有人ダンプへの掘削土砂積込み作業を継続的に実施しました。シールド掘削現場特有の土砂の排出量や土砂質の環境変化には、現場人員がタブレットによる調整機能を使って柔軟に対応しました。ダンプトラックの停車位置の変化には、新たに開発した物体検知機能に対応しました。さらに、国土交通省の「自動施工における安全ルールVer. 1.0」に沿ってリスクアセスメントを実施し、無人エリアや中継エリア、立ち入り禁止エリアなどを設定しました。無人エリアでは、「K-DIVE[®]」による遠隔操作と自動運転を組み合わせることで無人作業を実現しました。一方で、車両走行路や建屋が近く、自動施工エリアの確保が難しい課題に対しては、自動運転ショベルの動作経路逸脱検知機能やレーザーバリアセンサとの連携によるエリア監視機能を活用し、長期間の作業を無事故で安全に完了しました。
- ・安藤ハザマと共同で、トンネル切羽におけるあたり取り作業※1の自動化技術を開発し、施工中のトンネル現場で実証実験を行いました。山岳トンネル工事では、発破後に生じる切羽岩盤の凸凹に対し、設計断面から飛び出た箇所(あたり)をブレーカ・ショベルで除去するあたり取り作業が行われます。従来、この作業は、重機のオペレータと作業員の2名で行いますが、掘削直後に切羽付近で目視確認を行う必要があるため、肌落ち災害のリスクが問題となっています。こうした問題を解決するため、安藤ハザマでは2024年に、トンネル切羽のあたり箇所をリアルタイムに把握できる「あたり検知システム」を開発しました。実証実験では、あたり検知システムとブレーカを装着した自動運転ショベルを連携させ、切羽前に配置した無人のショベルに対して後方からタブレットで自動運転指示を行い、一つひとつの動作状況を確認しました。その結果、これまで把握できなかった岩盤を打撃する動作に関する課題が明らかとなり、今後の改良に向けた具体的な検討項目を抽出す

ることができました。また、トンネル特有の限られた作業空間において、自動で動作するブレーカ・ショベルがトンネル壁面に触れることなく、あたり箇所にブレーカ先端を適切に誘導できることを確認しました。今後、遠隔化も組み合わせた自動施工技術によるあたり取り作業の安全性向上を目指し、引き続き開発を推進していきます。また、自動運転ショベルの適用工種の拡大と現場展開に向けた取組みをより一層加速させます。

※1 あたり取り作業とは、掘削した切羽の岩盤において、設計掘削断面より内空側に飛び出している岩塊（あたり）部分を除去する作業。

（クレーン）

- ・コベルコ建機は、Autodesk社製3D-CADのアドインソフトとして開発したクレーン施工計画策定支援ソフト「K-D2 PLANNER[®]」の最新バージョン（ver. 1.5）を、2025年12月8日にリリースしました。「K-D2 PLANNER[®]」は、直感的なクリック操作によりクレーンの吊り荷の姿勢を再現し、その姿勢における負荷率の算出や、平面図・断面図の作成が可能なシミュレーションソフトです。エビデンス（記録）を残しながら、3D施工ステップ図を作成できるため、現場とのイメージ共有が的確に行え、手戻りの防止や最適なクラスのクレーン選定が可能になるなど、施工計画の精度向上や策定時間の短縮、コスト削減を実現します。今回、新たに3D画面上で干渉チェックを簡単に行える機能を搭載しました。従来も断面図により目視での干渉チェックは可能でしたが、本機能を使用することで干渉部分を視覚的に確認できます。これにより、従来以上に手軽な干渉チェックが可能となり、安全で高品質な施工計画の策定に寄与します。

なお、当連結会計年度における研究開発費は117億円であります。

[電力]

当連結会計年度における研究開発費は0億円であります。

[その他]

上記外の事業セグメントに係る当連結会計年度における研究開発費は0億円であります。